

▶ IV Encuentro Hispanoamericano de Responsabilidad Social Empresaria

4 y 5 de octubre de 2010

Universidad Nacional de Córdoba

Córdoba



 **MAPFRE** | ARGENTINA





▶ IV Encuentro Hispanoamericano de RSE

Este documento registra las ponencias realizadas durante el IV Encuentro Hispanoamericano de RSE, realizado por MAPFRE con el objeto de promover la reflexión y el intercambio de temas relacionados con la Responsabilidad Social Empresaria.

El Encuentro se realizó los días 4 y 5 de octubre de 2010 en la Universidad Nacional de Córdoba.

El evento contó con el apoyo institucional de las siguientes organizaciones:

- ▶ ACDE – Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa
- ▶ AVINA
- ▶ Banco Mundial
- ▶ Calidad Empresaria
- ▶ CECRA - Cámara Española de Comercio de la República Argentina
- ▶ ComunicaRSE
- ▶ CEADS - Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible
- ▶ Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- ▶ DAIA – Delegación de Asociaciones Israelitas Argentinas
- ▶ Diario Responsable
- ▶ Foro Ecuménico Social
- ▶ Fundación Carolina de Argentina
- ▶ Fundación Compromiso
- ▶ GDFE – Grupo de Fundaciones y Empresas
- ▶ IARSE - Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria
- ▶ UniRSE

Miembros del Comité Organizador:

- ▶ Ing. Diego Sobrini
- ▶ Mag. Clara Bazán Cea
- ▶ Mag. Julio Bresso
- ▶ Lic. Natalia Melul
- ▶ Lic. Gisele Cabrera



▶ Índice

| Día 4 de octubre | Página |
|---|---------------|
| 1. Apertura del Encuentro: Diego Sobrini | 4 |
| 1a. Bienvenida: Julio Bresso | 6 |
| 2. Panel 1: Emprendimientos Sustentables “Un buen ejemplo” | 8 |
| 2a. Primer disertante: Héctor “Toty” Flores | 10 |
| 2b. Segundo disertante: Carlos March | 12 |
| 2c. Preguntas del moderador y del público al panel | 14 |
| 3. Panel 2: Entrevista cruzada: “Responsabilidad Social: miradas desde la política” | 23 |
| 3a. Primer disertante: Mario Negri | 24 |
| 3b. Segundo disertante: Luis Juez | 25 |
| 3c. Preguntas del moderador y del público al panel | 28 |
| 4. Panel 3: “Marca, Reputación y Responsabilidad Social” | 38 |
| 4a. Primer disertante: Luis Ulla | 39 |
| 4b. Segundo disertante: Sebastián Bigorito | 42 |
| 4c. Preguntas del moderador y del público al panel | 46 |
| 5. Conferencia de Cierre: Mario Martos “Una propuesta académica: las Maestrías en RS” | 52 |
| Día 5 de octubre | |
| 6. Apertura del Encuentro: Julio Bresso | 59 |
| 7. Panel 4: “La RSE en la cadena de valor” | 61 |
| 7a. Primer disertante: Claudio Giomi | 63 |
| 7b. Segundo disertante: Adrián Vilosio | 68 |
| 7c. Tercer disertante: Alex Ehrenhaus | 69 |
| 7d. Preguntas de la moderadora y del público al panel | 72 |
| 8. Panel 5: “La mirada de los medios sobre la Responsabilidad Social” | 75 |
| 8a. Primer disertante: Luis Recalde | 77 |
| 8b. Segundo disertante: Edgardo Litvinoff | 77 |
| 8c. Tercer disertante: Pablo Rossi | 78 |
| 8d. Preguntas del moderador y del público al panel | 79 |
| 9. Conferencia de Cierre: Juan José Almagro “Beguin the beguine (el regreso de la RS)” | 86 |
| 9a. Preguntas del público al disertante | 95 |



Día 4 de octubre

▶ **Apertura del Encuentro**

▶ **Diego Sobrini**

Diego Sobrini está casado y tiene 4 hijos. Es Ingeniero Industrial egresado de la Universidad Católica Argentina y ha realizado Posgrados en distintas especialidades, tanto en nuestro País como en el exterior.

Es el Presidente Ejecutivo de Mapfre Argentina Holding S.A. y las sociedades que la conforman (Mapfre Argentina Seguros S.A., Mapfre Argentina ART S.A., Mapfre Argentina Vida S.A. y Surassur S.A.) y Presidente de Mapfre Uruguay S.A. Además de ser Presidente de la Delegación Argentina de Fundación Mapfre.

También es Vicepresidente de la Asociación Argentina de Compañías de Seguros. A su vez, es consejero de ACDE (Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa) y Director del CEF (Centro para la estabilidad Financiera).

Muy buenas tardes a todos. Es un orgullo para mí poder dar apertura a este IV Encuentro Hispanoamericano de Responsabilidad Social Empresaria, y como presidente de MAPFRE estoy muy feliz de poder darles la bienvenida a este encuentro que realmente ya es un evento esperado por la comunidad que siempre está preocupada por todos estos temas.

Muchas gracias a los destacados especialistas que van a hacer que estos dos días sean intensos y muy buenos. Y muchas gracias en particular también al doctor Juan José Almagro, que es compañero de MAPFRE, es el Director General de Comunicación y Responsabilidad Social del grupo MAPFRE a nivel mundial. Además tengo el orgullo de ser su amigo, y él es realmente el promotor, el alma mater de todo esto, que tan bien le hace a nuestra organización, y que tan bien le hace a la sociedad en general.

También quería agradecer especialmente al equipo de MAPFRE Córdoba, encabezado por Rafael Pontieri, por ser un equipo comprometido, que ha trabajado muchísimo, como siempre lo hace, con alegría, con entusiasmo, en todos los temas, y poder organizar este Encuentro aquí en Córdoba, donde nos sentimos como en nuestra casa. Quiero agradecer también al equipo de Responsabilidad Social de MAPFRE en Argentina, en Buenos Aires.

Para todos nosotros la Responsabilidad Social está asumida públicamente, significa un compromiso cierto que tiene MAPFRE con la sociedad. MAPFRE es una empresa de 75 años, fundada en España como una mutua, y en un negocio donde la solidaridad es el principio que rige el seguro. Así trabaja en más de cuarenta países, en Argentina hace más de 25 años, y siempre hemos trabajado con estos conceptos, sin saberlos, es decir, desde antes que se acuñara esta palabra, MAPFRE es una empresa socialmente responsable. Invertir en estas actividades ahora muestra un poco este compromiso y nos deja a nosotros seguir aprendiendo en esto que creo que es algo de muchísimo futuro, y que necesita mucho compromiso de todos nosotros.

Dentro de Argentina, este año nosotros hemos tenido el orgullo de presentar, por primera vez, nuestro balance social, poner en blanco y negro todo lo que hacemos para la sociedad, y también con mucha transparencia todo lo que hacemos desde el punto de vista económico, financiero, medioambiental y hacia la comunidad. Y esto ha sido un punto importante.

En España ya hace varios años que el balance social de MAPFRE se hace a nivel corporativo. Pero nosotros hicimos nuestro capítulo en particular y lo pueden consultar, está en la web, y realmente es un trabajo del que estamos orgullosos, que recién comienza, y que todos los años iremos mejorando.

Creemos firmemente que una sociedad es mejor en cuanto la hagamos entre todos. Es decir, que todos, nuestra empresa, estamos insertos en esta sociedad, todos venimos de esta sociedad: los empleados, los accionistas, los clientes, los proveedores, todos estamos y somos parte de esta sociedad. Y si tenemos una sociedad mejor, vamos a conseguir empresas mejores.

Estas son ya las cuartas jornadas, y realmente las tres anteriores fueron muy interesantes, tuvimos distintas voces de personalidades importantes, nacionales y extranjeras. Por ejemplo, el diputado español Ramón Jáuregui, que es un referente en estos temas a nivel mundial. Tuvimos también a Justo Villafañe, que trabaja la reputación corporativa, otro gran referente, que trajo luz a las ideas, el periodista Jordi Jaumà. Referentes sociales como el Rabino Bergman, Juan Carr, el Ministro de Trabajo Carlos Tomada, el Secretario General del Sindicato del Seguro Raúl Martínez, empresarios como Gustavo Grobocopatel, en fin, mucha gente, toda con distintas perspectivas, que fueron dando luz a este tema, y esperamos, confiamos en que esta actividad seguirá sumando pensamientos. Ahora nos toca en Córdoba, en esta hermosa provincia, y con la hospitalidad cordobesa. Aquí además hay gente de varias provincias, y nuestra esperanza es que mañana todos nos vayamos con algo distinto, con nuevas ideas.

Para terminar, quiero agradecer a todas las entidades que nos acompañan, especialmente al IARSE, que desde Córdoba es ya un referente insoslayable, tanto nacional como internacional. Felicitaciones por su desarrollo y muchas gracias por acompañarnos en este emprendimiento.

Les deseo a todos lo mejor, y muchas felicidades.





▶ Bienvenida



▶ Julio Bresso

Julio Bresso es licenciado en Relaciones Industriales egresado de la UADE y, entre las distintas actividades de especialización en temas vinculados con la Gestión de Personas, se destaca su Posgrado en Dirección de Recursos Humanos en el IAE. Asimismo es Magíster en Gestión de la Comunicación en la Universidad Austral.

Ha brindado, tanto en Argentina como en el exterior, conferencias y talleres relacionados con su especialidad.

Profesionalmente se ha desempeñado en diversas organizaciones, siempre vinculado en temas relacionados con personas y sociedad. Ingresó a MAPFRE Argentina en mayo de 1997, como Director de Recursos Humanos y Formación, ampliando a partir de 2004 su asesoramiento a MAPFRE Uruguay. A su vez desde enero 2008 es el Coordinador General de todos los temas relacionados con RSE. Es apoderado y miembro del Comité Ejecutivo de la Fundación MAPFRE en nuestro País. Actualmente es responsable de la Dirección de Recursos Humanos y RS.

Es miembro activo de ACDE (Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa) y del CEADS (Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible). Es Director de la Comisión de RSE de la Cámara Española de Comercio de la República Argentina (CECRA).

Actualmente se desempeña como tutor y profesor invitado de la Universidad Austral, es profesor del Posgrado de Comunicación de la Fundación del Tucumán y del programa de Postgrado para Ejecutivos de ACDE.

Es coautor del libro *Psicología del trabajo* (2010).

Es un placer poder estar acá, ustedes no saben o algunos probablemente sí, que armar este tipo de encuentros o jornadas siempre es algo que genera mucha adrenalina, cierto temor, uno no sabe cuál va a ser la repercusión en la gente, y esto uno lo hace para la gente. El objetivo nuestro es, como decía Diego, generar un espacio de pensamiento, de reflexión, de discusión. Y cuando decidimos federalizar estos encuentros, también nos estábamos jugando a ver qué le pasa a la sociedad. Mucha gente nos decía, “pero no podés hablar de responsabilidad social en otro lugar que no sea en Buenos Aires”. Fue una interesante discusión, y estamos felices de poder hacerlo en lugares como éste.

Disculpen que insista en el concepto, pero me parece importantísimo agradecer a la gente del IARSE, esto no hubiese sido posible si la gente del IARSE no nos hubiera ayudado, por supuesto nuestros voluntarios, nuestros empleados, el equipo de responsabilidad social de MAPFRE, con Natalia y con Giselle, que pueden ser nombres que no les digan mucho, pero que con el tiempo van a ser muy importantes en sus vínculos con la RSE, y con nuestra empresa.

Solamente quiero contarles rápidamente cuál va a ser el programa. El panel que ya empieza es el de “Emprendimientos sustentables”, que lo definimos como “Un buen ejemplo”, con personalidades maravillosas que van a estar acá, que admiro. Los que no conocen al Toty Flores o a Carlos March van a tener una oportunidad maravillosa. Van a ser moderados por Fernando Flores, que es el Director del Foro Ecuménico.

Después vamos a tener un encuentro muy interesante y valioso que es la mirada desde la política respecto al tema de la responsabilidad social. Debo confesar que armar este panel no fue fácil. No todos los políticos tienen la generosidad del señor Toty Flores, ni del señor Luis Juez, ni del señor Mario Negri. Esto me parece que también hay que señalarlo. Tal vez porque no se conozca mucho el tema, pero lo importante es estar. Acá la sociedad, como decía Diego recién, la hacemos entre todos, así que estamos muy felices por esta actividad.

Tendremos también una mesa sumamente interesante, que plantea muchos interrogantes, que es "Marca, Reputación y RSE", qué pasa en este juego, por qué las empresas hacen RSE, etc.

La actividad de hoy finaliza con una conferencia de cierre que va a ser sumamente importante por dos motivos: el primero es que quien la da, en realidad es un cordobés que está viviendo hace mucho tiempo en España, y que es el subdirector de la Maestría de RSE de la Universidad de Alcalá de Henares, que tiene un excelente nivel, y que vuelve a la patria, vuelve a Córdoba, para compartir con ustedes su conocimiento. Por estos dos motivos, por el tema que va a plantear, que también es la experiencia académica, qué nos pasa en el vínculo de las universidades con las empresas y por qué no hacer un desarrollo de este tema dentro del marco académico.

Mañana, les decía, vamos a hacer dos paneles, el de la RSE en la cadena de valor, donde la presencia de las PyMes tiene mucho que ver, y de las grandes empresas que contratan PyMes también. Otra mesa insoslayable, como es la mirada de los medios en cuanto a la RSE, y quien va a cerrar estas jornadas va a ser el doctor Almagro con su conferencia magistral respecto de este tema.

Dos datos más: a partir de este año, ésta es la cuarta jornada, y vamos a empezar a hacerlas bienales. La próxima va a ser en el 2012, en Rosario. En 2014, va a ser en Corrientes. Y en 2016, 200 años de nuestra independencia, las vamos a hacer en Tucumán. Pero mientras tanto, no es para que trabajemos menos, sino que en los años impares que siguen vamos a hacer trabajos, vamos a ofrecerle a la comunidad la oportunidad de que puedan presentar trabajos y proyectos, que después puedan ser compartidos. Una de las cosas que hemos descubierto es que a todos nos gusta participar, y tenemos mucho para compartir, entonces es interesante que entre año y año trabajemos sobre distintos talleres. Esta es una novedad en cuanto al sistema de trabajo, pero que va a enriquecer las actividades posteriores.

Quiero agradecerles a todos por venir, por estar. Seguramente, mañana nos vamos a ir, no tengo la menor duda, siendo un poco mejores que hoy.





▶ Panel 1

▶ Emprendimientos Sustentables “Un buen ejemplo”



El **moderador** del panel es **Fernando Flores Maio**, sociólogo, egresado de la Universidad del Salvador, Argentina, en 1976. Periodista desde 1966, especializado en temas económicos y sociales, columnista en temas empresarios del diario «El Cronista», realizador y director de programas de radio y televisión en radio América, radio Intereconomía, Cablevisión, Canal 2 América, canal 7, Multicanal, y DirecTV. Director del programa de televisión «Desafío Empresario», en la década del '90 fue director de los catorce coloquios «Desafío Empresario», que se realizaron en la Argentina en el Hotel Inter-Continental de Buenos

Aires y en Francia, en la Universidad de París (Sorbonne), Coface y la sede del Banco Mundial de París, entre otras sedes.

En el 2001 organizó el primer coloquio sobre «Responsabilidad Social Empresaria», en el Hotel Inter-Continental de Buenos Aires, que tuvo una buena repercusión y dio lugar a un foro sobre Responsabilidad Social, el Foro Ecuménico Social, en el que participan managers de grandes compañías, líderes de ONGs, catedráticos, y también religiosos de distintas confesiones. Dentro de ese Foro creó la Cátedra Abierta de Responsabilidad Social y Ciudadana, mediante un convenio con la Universidad de Georgetown primero y con la Universidad de Buenos Aires y la Universidad Rey Juan Carlos, de Madrid, y en la que participan profesores de universidades y centros de investigación de varios países. Organizó coloquios en España, con las Universidades ESADE, Rey Juan Carlos y la Universidad de Salamanca, y en Roma en la Universidad Gregoriana.

Desde 2002 es director del Foro Ecuménico Social. Es también director del libro-revista «Foro E – Ecuménico Social» y de la web iberoamericana Foro E.

Director del documental «Borges, el eterno retorno», que se proyectó en la Muestra del Centenario y se emitió en varios canales de televisión, entre ellos canal 7 de Buenos Aires. Realizador del programa de televisión «Los conjurados» en canal «a» y en el canal Nueva Imagen, entre 1996 y 2006.

En 1999 organizó la Muestra del Centenario en homenaje a ese escritor, que se inauguró en Venecia en 1999 y luego se exhibió en París, Buenos Aires, Méjico, Roma, Barcelona y Madrid (hasta enero de 2001). Organizó simposios sobre Borges en el Instituto Italo-Latinoamericano de Roma.

Fue curador de la Muestra «El Atlas de Borges» que se presentó en 2006 en la Argentina y luego en Madrid, París, Ginebra y Berlín, entre otras ciudades.

Es autor de varios ensayos, entre ellos los libros «Los hippies-Introducción», «Rebelión Juvenil y Cambio Social» y «Comunismo o Reino de Dios», y es autor de cuentos para niños, entre ellos «Sonrisita quiere un circo», «Cuentos para tener amigos», «La guerra de los espejos», «Sonrisita vendedor» y «Un amigo de otro mundo».



► Componen el Panel:

Hector “Toty” Flores, nació en San José de Feliciano, provincia de Entre Ríos, el 8 de diciembre de 1953.

A los nueve años fue vendedor de diarios. A principios de los años setenta, llegó a Buenos Aires, donde se radicó.

Trabajó como obrero metalúrgico hasta la década del noventa. Fue fundador de los MTD, (Movimiento de Trabajadores Desocupados) en 1996.

Fundador del Centro para la Educación y Formación de Cultura Comunitaria – CEFoCC- y de la Cooperativa “Barrio La Juanita” en La Matanza.

Compilador de los libros “De la culpa a la autogestión” y “Cuando con otros somos nosotros”, publicados en MTD- Editora y reeditados por Editorial Continente y Peña Lillo. Colaborador en diversas publicaciones que tratan el tema de los Movimientos Sociales.

En el año 2006 recibió el premio Hannah Arendt.

En diciembre de 2007, asumió como Diputado de la Nación, por la Coalición Cívica.

Es Secretario de la Comisión Prevención de Adicciones y Control de Narcotráfico; e integra las comisiones de Acción Social y Salud Pública; Asuntos Cooperativos, Mutuales y ONG; Comercio; Derechos Humanos y Garantías; y Población y Desarrollo Humano.

En Mayo de 2008 fue nombrado Embajador de la Paz, por la Comisión Consejo de Paz, del Consejo Consultivo de la Cancillería Argentina.

Nominado para el premio Konex recibe Diploma al Merito, en el rubro “Líderes Comunitarios” 2008.

En Abril de 2010 fue nombrado Socio Honorario de la Asociación Civil INICIA.

Carlos March, periodista. Actualmente se desempeña como Director de la Fundación AVINA Argentina. Es miembro del Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE) e integrante de los consejos directivos de FUNDES Argentina y Fundación Poder Ciudadano. Además es autor del libro «Dignidad para todos» con ilustraciones de Tute.



► **Moderador: Fernando Flores Maio**

Agradezco mucho a los amigos de MAPFRE, a Julio Bresso, a Juan José Almagro, que me hayan distinguido con esta posibilidad de ser moderador. No me gusta mucho ser moderador porque a veces, como periodista, cuando estaba en un panel muy aburrido me quedaba dormido, entonces, mejor no estar en esa alternativa, pero cualquier cosa me van a avisar, y si yo veo que alguien se queda dormido allí también le voy a decir.

Este tema de los emprendimientos sustentables, es excelente, lo hemos trabajado mucho en el Foro Ecuménico Social. Aquí está la hermana Teresa, afro-cordobesa, que sabe mucho de eso porque lo ha hecho acá en San Marcos Sierra. Ayer estuvimos con Juan José Almagro, comiendo cabrito, bacalao portugués, y viendo las cosas maravillosas que hace justamente Teresa, que van en la línea con lo que ha pregonado y actuado Héctor Toty Flores, porque él era un vecino de La Matanza, un buen vecino, que de repente lo hemos visto que tuvo una cierta actividad piquetera en su momento, y después en cierto momento dijo “no, a mí los planes sociales que me pueden dar, de esta manera no, así no”, porque esto genera muchas veces estos males que hemos visto en la Argentina, el clientelismo político, y sabemos a dónde conduce todo eso.

De manera que me parece excelente que se haya dedicado a desarrollar la cultura del trabajo, de dejar de lado el asistencialismo, que en realidad produce peores males que los que soluciona, y que haya generado todos estos emprendimientos, que ha logrado hasta a exportar guardapolvos a China. Y la panadería que hizo en su momento con Maru Botana. Este negocio inclusivo con el apoyo de AVINA, de Poder Ciudadano. Si no estuvieran estas organizaciones trabajando al lado y detrás de todas estas actividades no serían posibles. AVINA, esta importante organización que fundó Stefan Schmidheiny, hace unos cuantos años, en el 94, a quien tuve el gusto de conocerlo cuando se hizo la cumbre de Río. Y estas alianzas para crear negocios inclusivos, que también nosotros en el Foro Ecuménico Social creemos que deberían ser la solución.

Pero ya he hablado demasiado, vamos a escuchar a Héctor Toty Flores.

► **Primer Disertante: Héctor “Toty” Flores**

Muchísimas gracias. La verdad que es un placer estar aquí compartiendo con ustedes, y Carlos, un amigo, y Fernando. La idea es contarles un poco lo que hicimos. Es verdad, la primera cuestión importante que hice fue ser piquetero, después de que me quedé sin trabajo. Y yo lo reivindicó, no lo digo en chiste, porque el hecho de habernos organizado dentro de los movimientos de trabajadores desocupados, para mí fue muy importante en un tiempo en que por la crisis del país quedarse sin trabajo era ser nada. Los movimientos de trabajadores desocupados nos dieron esa identidad que estábamos perdiendo, y nos permitió junto con otros volver a instalarnos en el aparato productivo. Por supuesto que de manera distinta a la que habíamos estado hasta entonces.

Un hecho definitivo para nosotros fue ser distintos en el sentido de que somos un movimiento de trabajadores desocupados, un movimiento piquetero que no aceptó los Planes



Trabajar, como se llamaban en el 97. Y eso nos identificó de manera categórica hasta ahora.

A partir de ese proceso que fuimos haciendo, nos dimos cuenta de que volver al aparato productivo formal, tal cual lo conocíamos nosotros antes de quedar desocupados, era una utopía en el año 95, 96, 97. Había sido tan brutal la destrucción de la fuerza productiva que aunque hubiera crecimiento económico no nos iba a volver a contener, en ese entonces era una discusión teórica, hoy es una realidad. El país ha crecido a tasas chinas, sin embargo, una masa impresionante de millones de personas está sin trabajo, tiene trabajo informal, o directamente no ha podido salir de la situación de pobreza que está hoy en el país.

Por lo tanto, esto nos marcó, y empezamos a hacer lo que luego llamamos trabajo autogestionado. Porque lo que nos había parecido era que había habido profundas transformaciones en el país y en el mundo, y que esas transformaciones habían hecho que cambiara la relación de las personas, o las relaciones de los distintos sectores sociales, y había cambiado también la modalidad del empleo, no del trabajo. Lo que nos parecía una barbaridad era que fuera el fin del trabajo, todas esas cosas que se decían por ahí como teorías innovadoras. Porque trabajo había, nosotros vivíamos en barrios donde todo estaba por hacerse, y por lo tanto había que empezar a trabajar en eso.

En lo que le dimos una vuelta fue que el trabajo autogestionado ya no era alquilar una fuerza de trabajo a una empresa para hacerlo como si fuera una mercancía, sino que empezamos a valorar el trabajo como un valor en sí mismo. Y eso fue la vuelta que le dimos, y empezamos a incorporar otras cuestiones alrededor del trabajo, como la educación, como el trabajo solidario, como parte de una tarea necesaria social para poder sostener estos emprendimientos productivos.

Hoy, en La Juanita hay varios emprendimientos, entre ellos un taller de costura, que es verdad, asociados a Martín Churba, un diseñador top de Buenos Aires, hicimos un programa que se llamó "Pongamos el trabajo de moda", gracias a la articulación de Poder Ciudadano y de Carlos March en particular, y que fue impresionante como símbolo. Nosotros logramos en el pequeño taller de costura enclavado en el corazón de La Ferrere, en el partido de La Matanza, en un barrio pobre que se llama La Juanita, producir desde allí guardapolvos que se exportaron a Japón, a Alemania.

Luego en una cadena de valor ya mucho más amplia, a través del comercio Justo de Italia exportar cien mil remeras a ese país, ya inclusive sin Martín Churba, sino asociados con otros, una cooperativa de hermanos tobas en el Chaco, y una fábrica recuperada en Pigüé. Todo esto llevando adelante la tarea de encarar la producción de toda la cadena.

Podría ser casualidad esto, pero vimos también en la panadería que este valor de lo asociativo era importante, y encaramos una campaña de venta de pan dulce con Maru Botana, que es una estrella de la televisión, que también quería ver cómo aportaba a la sociedad, y nos ofreció ayuda. Nosotros habíamos aprendido con Churba que cuando nos ofrecían ayuda no pidiéramos lo que les sobraba, sino que le pidiéramos lo mejor. ¿Qué era lo mejor que le podíamos pedir a Maru Botana? La receta, lo mejor, lo que ella vendía por la tele eran las recetas de sus productos. Y dijimos, una receta para hacer pan dulce. A partir de ahí elaboramos un programa, todos los años vendemos pan dulce con la receta de Maru Botana, con un altísimo valor agregado, fundamentalmente como regalo empresarial.

Esto muestra que la asociación con Churba no fue casualidad, sino que la crisis del 2001 había dejado excluidos sociales, pero también había dejado lo que nosotros llamamos "excluidos morales", que son todas aquellas personas, que aunque sean exitosas en sus em-



presas no quieren ver una sociedad absolutamente fragmentada, con personas frente a sus negocios pidiendo comida. Y juntos, entre los excluidos sociales y los excluidos morales empezamos a construir estos proyectos.

Hoy, tenemos un jardín de infantes, un taller de reciclado de computadoras, un taller de manualidades, llevado adelante por Muchi Pérez, de "Utilísima", emprendimientos sociales de enseñanza de idiomas. Y estamos a punto de concretar un sueño que es armar la escuela primaria.

Todo esto lo hacemos en la cooperativa. Quería terminar la presentación con una aclaración a Fernando. En realidad esto de invitarme a un panel donde se diga que son negocios sustentables, un ejemplo, en realidad el mejor ejemplo que tengo porque tuvimos que aprender todo, es de fundir emprendimientos, porque para que queden tres, más o menos sustentables, fundimos cuarenta y siete. Ahora sí, éramos creativos, nunca fundimos de la misma manera, siempre íbamos inventando formas de fundir, así que de fundir emprendimientos sabemos.

Saben que muchas veces hay negocios que caen para que surjan otros, cuántas veces. Eso justamente es ser empresario también. Carlos March nos va a contar cómo él ve desde su óptica este mismo tema, es una de las personas que más sabe de esto en Latinoamérica.

▶ Segundo Disertante: Carlos March

Ante todo, gracias por la invitación. Es la segunda vez que me toca estar en un evento de MAPFRE. Quería compartir en dos minutos porque no tengo mucho para decir, y como la dinámica es hacerlo más interactuado, cuando salía de casa esta mañana, veníamos con Toty desde Buenos Aires, mi mujer cuando me despidió me dijo, "la verdad es que no es necesario que vuelvas". Y después mi hija de cuatro años me dijo: "¿papá vas a presentar un power point o vas a decir algo interesante?". Le dije: "no, no llevo power point", y me respondió "vas a escuchar a Toty entonces" (risas).

Entonces quiero muy simplemente poner en dos o tres conceptos, desde dónde pudimos acompañar un emprendimiento como el de La Juanita. Me tocó hacerlo desde dos organizaciones, primero desde Poder Ciudadano, que no es una organización que se dedique a apoyar emprendimientos, es más, los funde, como dijo Toty (risas). Y el segundo es AVINA, que sí de alguna manera es un espacio de inversión social y de apoyo.

Creo que lo primero que permitió que una organización como Poder Ciudadano y después AVINA puedan acercarse a un proyecto como el de La Juanita fue cambiar un poco la creencia individual. En el momento en que nos acercamos, el auge del movimiento piquetero ya estaba entrando en Buenos Aires, y la gente estaba como enojada, porque todos los días había cortes, y había como un prejuicio. La creencia individual que se iba formando era la de: "son unos vagos, cortan calles, y son profesionales del piquete".

La verdad es que el problema de las creencias individuales es que su sumatoria termina construyendo imaginarios colectivos. Y los imaginarios colectivos cuando se consolidan terminan siendo certidumbres sociales. El punto es que si nos plantamos frente a un emprendimiento desde una creencia individual equivocada, lo que terminamos consolidan-



do son imaginarios colectivos errados. Entonces, el primer esfuerzo que hicimos fue entender la lógica desde dónde estaba operando el movimiento piquetero, que en ese momento, en el 2002-2003 eran espacios paradigmáticos de expresión social.

El segundo concepto que nos permitió recorrer un camino fue entender que las organizaciones sociales más que administrar tangibles, administran intangibles. Y ese es un punto para la sustentabilidad que parece vital. En realidad, cuando lo conocí a Toty, él integraba un panel, y como dijo Fernando, Toty explicaba que él no quería entrar en la cultura del clientelismo y sí generar cultura del trabajo. Entonces, no recibían, como movimiento, planes asistenciales, y sí ponían en marcha emprendimientos productivos. Lo segundo que dijo Toti fue: “yo no quiero que mis hijos sean piqueteros, porque yo no elegí ser piquetero”, entonces el piso de inclusión es la educación. Así, el sueño de La Juanita era cruzar emprendimientos productivos con educación.

Entonces yo dije, “al lado de D’Elía este es un filósofo, vamos a acercarnos a Toti y ver si también le interesa meter la agenda de institucionalidad”. En esa época, yo estaba todavía en Poder Ciudadano, promoviendo agenda de institucionalidad, porque quienes más sufren la falta de institucionalidad son los sectores vulnerables. Entonces, nos acercamos, y cuando terminó el panel de Toty le preguntamos: “te interesa ver si podemos meter el tema de institucionalidad”. Y me dijo que sí. Nos juntamos al tiempo, y en la charla, en el primer café que tomamos, le dijimos “Toty, la verdad no te podemos ayudar con plata porque Poder Ciudadano no es una organización donante, tampoco te podemos ayudar con la escuela porque no nos dedicamos a la educación”. Toty me miró y me dijo: “para qué estamos tomando este café”. Entonces, se nos ocurrió algo, “vamos a poner a tu disposición la agenda de contactos de Poder Ciudadano, un archivo Excel, un activo de nuestra organización lo tenemos que convertir en un capital para tu movimiento”.

Así fue, y así arrancó el vínculo, y empezamos a presentarle gente que nosotros creíamos que podía colaborar en fortalecer los emprendimientos que tenía la cooperativa. Habíamos ideado dos tipos de reuniones. Uno era con quienes teníamos confianza, armábamos una reunión y nos juntábamos. Y con quienes teníamos menos confianza, ocupaban roles importantes, pedíamos una reunión para Poder Ciudadano y metíamos veinte minutos de la agenda de Toty.

Recuerdo que la primera reunión fue con el Ministro de Educación, con Daniel Filmus. Daniel Filmus había sido consejero de Poder Ciudadano, por lo tanto era casi un amigo. Hicimos la reunión, fue Toty, explicó su emprendimiento de la escuela en La Juanita, y Daniel Filmus lo miró, y dijo: “buenísimo, me parece fenómeno el proyecto, pero mi ministerio es un ministerio sin escuelas..., por qué no vas a la Dirección General de Escuelas de la provincia...” Salí muy deprimido de esa reunión y le dije a Toty que sentía que la reunión había sido un fracaso. Él entonces me dijo: “vos no sabés lo que significa para nosotros que nos reciba el Ministro de Educación, la escuela va a dejar de ser un sueño, se va a hacer realidad”.

Así fue, hoy funciona el jardín de infantes. Lo que quiero resumir con este ejemplo es cómo podemos poner en la sustentabilidad de emprendimientos productivos los intangibles. Porque, en definitiva, esta agenda de contactos no era capital financiero, no era capital económico, era capital social puesto en función de desarrollos, de darle fortaleza a emprendimientos productivos.

Un tercer concepto, que me parece que permitió que pudieran recorrer el camino Toty y Martín Churba, dos mundos totalmente opuestos. Es decir, el barrio de La Juanita y Recoleta, un grupo de trabajadores desocupados, y Martín Churba vendiendo musculosas a doscientos



tos dólares, así que imagínense las remeras con mangas... Estos dos mundos cómo se pueden juntar, y se pudieron juntar porque se rompió la lógica de sector, y se trabajó sobre la brecha, y los dos tomaron el desafío de recorrer la brecha. Es decir, hay como dos sectores claramente definidos, que son el Mercado y el Estado, entonces, lo que hicieron ellos fue correrse. Martín, de la comodidad de su sector. Y tal vez Toti de los prejuicios de su sector también. Y los dos recorrieron juntos ese camino que les permitió poner en marcha el programa “Pongamos al trabajo de moda para siempre”, que terminó exportando guardapolvos a Oriente. Eso generó un posicionamiento público en un momento en donde la sociedad se fracturaba, pudieron demostrar un piquetero y un diseñador de alta costura que se podía construir desde entender la brecha, un camino común para generar transformación y emprendimientos sustentables.

Como el espíritu es hacerlo más de intercambio, cortaríamos acá y quedamos a disposición para preguntas.

► Moderador: Fernando Flores Maio

Con respecto al tema del clientelismo recordaba una película que vi en el Instituto Hanna Arendt, que hizo un cineasta que conozco, Ignacio Irigoyen, sobre el tema del clientelismo acá en Córdoba. Era un realizador que llegaba a un pueblo y les decía a los pobladores que si ellos votaba a quien él representaba, esto los iba a ayudar mucho. Y él decía que representaba a Hitler, y que solamente tenían que votar por este personaje y decir “heil Hitler”. En ese documental que pasaron en el instituto, muy cercano a la línea de Toty Flores, era escalofriante ver cómo la gente hacía el signo de “heil Hitler” y decía que iba a votar a Hitler. Y al final cuando el realizador les explicó a estas personas quién era Hitler, algunos hasta lloraban, como diciendo “qué hubiéramos votado”. Esto es una experiencia reciente, no es de hace muchos años.

► Preguntas del moderador y del público al panel

Pregunta: Mi pregunta a Toty Flores es, por un lado clientelismo político no, pero por otro lado seguramente todos estos emprendimientos generan una conciencia ciudadana y un poder de organización mucho mayor que lo que se podría generar con otros métodos. ¿Es así?

TF

Sí, esto es categórico. Me acuerdo, como parte de las conversaciones que tuvimos con Carlos en algún momento, que si no había posibilidad de inclusión social la construcción de ciudadanía no tenía sentido, era imposible. Ahí nos dimos cuenta de la importancia que tiene el trabajo para la libertad de las personas. Es decir, el trabajo es liberador. Por eso, decíamos nosotros, la revalorización del trabajo tiene que ver con esa revalorización desde el lugar del valor y no solamente de mercancía. Y el tema del clientelismo es muy importante, porque no es algo pedido por la gente; siempre les digo que el proceso de esta cultura clientelar de la política en relación a los sectores más vulnerables tiene que ver con una



actitud que se ha tenido de arriba hacia abajo. El quiebre de la cultura del trabajo viene tratando de instalarse desde distintos gobiernos, desde distintos lugares, desde hace mucho tiempo, y todavía no lo han logrado. No es que la gente sea vaga y no quiera trabajar, eso es un prejuicio. Porque cuando el país entró en la situación en que hubo millones de desocupados, el subsidio del Plan Trabajar era algo que la gente rechazaba. Es más, nosotros sabemos que la creación y aparición de los movimientos piqueteros, muchas veces, en el interior del país, eran acicateados por algunos intendentes y gobernadores para que hicieran lío y ellos lograraran adelantos del Tesoro Nacional y algunos planes asistenciales. De esto se tienen que hacer cargo.

La única política de Estado que hubo a lo largo de estos diez o quince años, fueron los planes asistenciales. Atraviesa todos los gobiernos porque es una cultura política de dominación. Lo que dicen en general desde distintos sectores del poder es que no está mal hacer asistencialismo, sino quién lo hace. Entonces, es bueno mejorarlo. Eso también se ha instalado en otros lugares, donde se justifica al puntero político ante el abandono del Estado. Pero el clientelismo es tremendamente perverso, porque genera con el otro una cultura de domesticación, una cultura de dominación. Entonces, si la dignidad asoma en su momento y uno se planta contra eso, no encuentra eco en los otros que están acostumbrados a esta cultura. Y solamente la dignidad se construye con el otro, es decir, la dignidad verdadera, la que uno siente, la que uno puede desarrollar es a partir de encontrar eco en el otro.

El problema de la pobreza en la Argentina no tiene razones materiales, hay posibilidades para que en la Argentina no haya pobres, hay alimentos suficientes. El problema de los pobres en la Argentina es que los demás vean a las personas como pobres, y no como semejantes. ¿Por qué? Porque si uno lo ve como pobre, dice: "ese siempre va a ser pobre". En cambio si lo ve como semejante, va a decir: "éste va a ser como yo, va a tener posibilidad de equivocarse en los negocios, de fundirse, levantarse, pero mejorar su calidad de vida".

Éste es el problema, se ha hecho que los pobres no puedan salir de esa situación, por lo tanto, a lo único que tienen derecho es a algún plan asistencial, algún plan clientelar. Éste es el problema, no está tanto en los pobres, sino en los demás que tienen que construir con el otro su dignidad. Creo que entendiendo esto se puede empezar a transformar la realidad y empezar a combatir el clientelismo, que hoy no es solo patrimonio de los pobres, hay clientelismo en todos los sectores sociales, y hay clientelismo en la política. Por ejemplo, cuando uno desde la política lo único que ofrece para ser militante, ahora se dice trabajar, en un partido político, es un cargo. Es una relación de dependencia, es una relación de dominación, es una relación de clientelismo. Y esto es lo que hay que terminar. También lo ha habido en los sectores ruralistas, por ejemplo, cuando la ONCCA se transformó en una gran unidad básica, donde había que ir a pedir el trabajo acumulado durante mucho tiempo, y si tenía algún amigo se lo daban. Igual que en una unidad básica de los barrios, la misma lógica. A lo mejor no tan obscena, pero la misma lógica se había instalado.

Creo que uno de los problemas más serios que tiene la humanidad es este sistema de dominación de unos sobre otros. Y los que están más desprotegidos, que son los sectores más vulnerables, tienen la necesidad de que los acompañen los sectores que tienen posibilidad de transformar la realidad del país.

Hablando de negocios y de sectores que no son pobres, creo que la gran tarea que tienen los sectores que hoy no están sufriendo los problemas de la pobreza, es ayudar al otro a salir de ahí. Solamente una tarea entre todos permitirá la liberación de todos.



CM

Hablábamos recién de cómo construir imaginarios colectivos y este concepto de clientelismo terminó desvirtuando el rol de la asistencia hacia asistencialismo. Y a mí me gustaría marcar la diferencia entre asistencia y asistencialismo.

Asistencialismo es una mezcla de asistencia con cinismo, es administrar pobreza deliberadamente para beneficiar a alguien de esa situación.

La asistencia, desde la lógica de inversión social, apunta a crear condiciones de factibilidad. Por supuesto que la actitud de la asistencia en la inversión social tiene que ser mejorada y orientada hacia actitudes de transformación. Pero para generar sujetos de derecho, sujetos de cambio, la asistencia es el piso que crea las condiciones de factibilidad para poder generar transformación social.

Pregunta: Para Toty: Diferencias entre militante social versus puntero político.

TF

Creo que el tema del militante social es aquel que movido por la necesidad se nuclea con otros y empieza a querer organizarse para poder solucionar esa necesidad. Y lo moviliza solamente eso, a veces las necesidades son parciales, por eso los movimientos sociales aparecen cuando hay situaciones de carencia y desaparecen cuando se solucionan los problemas. Estos militantes sociales no tienen más fin que juntarse con otros para ayudarse a solucionar el problema. Y por supuesto que no son ingenuos, construyen poder también desde ahí, y cuando uno encara una tarea tan tremenda como es la defensa de los derechos humanos, por decir una organización social, un movimiento social surgido en la Argentina, o la tarea de construir movimientos de trabajadores desocupados, es una gran tarea, y construye un poder desde ahí. Pero es el poder de hacer, de hacer para solucionar el problema.

Los punteros políticos tienen otra lógica y le robo la idea que Carlos desarrolla en el libro "Dignidad para todos", que es la lógica de la política, que es la lógica de la acumulación de poder para sí. Y no estamos hablando de buena o de mala gente. A veces, también el puntero político quiere solucionar el problema de la gente, pero el centro no es la gente sino él. Es él junto con su partido, con su organización política que dice "si solamente nos gusta a nosotros, le solucionamos el problema". Y se pone por encima de la sociedad, por encima de los problemas. Esta misma lógica de la acumulación de la acumulación de poder se traslada a la construcción partidaria y es lo que hoy ha producido que la política se distancie absolutamente de la cuestión social. La lógica de la política hoy no es estar pensando en la gente. Fíjense que a veces la agenda que nosotros mismos tenemos en el Parlamento no tiene nada que ver con la necesidad de la gente, y cuesta instalar cuál es la agenda de la gente. ¿Por qué? Porque esa lógica de acumulación de poder no está en la gente, está en la construcción partidaria, está en la relación entre dirigentes, está en el voto del afiliado, está en otro lado y no en la gente.

Y me parece que las relaciones sociales entre el movimiento social, entre la militancia social y la política es necesaria para darle otro carácter. Yo creo que cuando a mí me proponen integrarme al proceso político y me ofrecen una candidatura, nosotros lo hacemos desde venir a dar una batalla para poder darle dolor social a la política. Es decir, que cada vez que un diputado, un senador, un funcionario levante la mano y diga algo sepa a quién le está afectando. Ni siquiera nos proponemos cambiar todo porque esto es una tarea que la tiene que hacer la sociedad en conjunto, pero sí develar lo que está pasando en la política para desde ahí tratar de instalar el dolor social.



La diferencia sustancial es que son dos lógicas en la acumulación de poder. La lógica de las organizaciones sociales es solucionar el problema de la gente, bien, mal, que también saquen provecho; no digo los buenos y los malos, digo la lógica haciendo. Y la lógica de la política es acumular poder, para una vez tomado el estado empezar a solucionar los problemas. Pero ese tomar el estado lo transforman en un fin en sí mismo, y suele no derramarse y al contrario se va desligando de la situación de la gente para ser solamente un mero escalón para tener poder en el estado.

Pregunta: Carlos hablaba de la experiencia que habían tenido con La Juanita y yo decía qué importante trabajo de articulación entre distintos sectores, que es muy difícil articular empresas, Estado, organizaciones. Sobre todo Estado, que a veces es un trabajo casi insalubre. Pero me parece que es un gran mérito de AVINA, con estos mil líderes sociales que han apoyado, pero que a veces me imagino les debe resultar un trabajo un poco insalubre. Para Carlos, qué concepto de RSE tienen en las actividades de AVINA, y yo la completaría en torno a esta articulación que hacías mención.

CM

Sí, un poco el concepto de RSE de la empresa AVINA es entender que la empresa además de generar riqueza, o mejor dicho, debe generar riqueza dentro de un contexto que legitime esa generación de riqueza. Y vemos a la empresa como un instrumento y un espacio de construcción de lo público y de construcción de comunidad. Para nosotros la empresa es la que hace RSE, no una gerencia puntual. Ese es un mecanismo para organizarse. Entonces, anclándolo con el tema del liderazgo y la articulación, desde la experiencia que hemos tenido desde organizaciones de la sociedad civil como las que me tocó estar, da la sensación que Latinoamérica tiene un problema que es que sentimos que si nos articulamos nos diluimos, en lugar de potenciarnos. Los espacios colectivos suelen ser espacios muy débiles porque no hay un sentido estratégico de articulación. Por otro lado, el criterio de liderazgo, el perfil de liderazgo que tenemos es personalista. Hay una persona que tiene tres por ciento de imagen positiva, y quiere ser presidente de la Argentina. Son concepciones que desde mi punto de vista nos obligan a construir un liderazgo de articulación, me parece que la Argentina necesita que haya muchos espacios y mucha gente tratando de trabajar, para que las personas correctas lleguen al lugar adecuado. Si me dicen qué fundación armaría, me dedicaría a armar esa fundación, elegir a la gente correcta para que llegue al lugar adecuado.

Me parece que falta mucho de eso, y según el dicho “si querés hacerlo rápido hacelo solo”, “si querés llegar lejos, hacelo en red”. Entonces, sin duda que es un trabajo mucho más arduo el construir espacios colectivos que ponerse dos o tres de acuerdo y avanzar. Pero me parece que llegamos mucho más lejos de manera articulada que en solitario.

Pregunta: ¿Los empresarios buscaron a La Juanita, o La Juanita buscó a los empresarios, qué busca cada uno del otro?

TF

Creo que en los procesos sociales es difícil definir cuáles fueron primero. De lo que nosotros nos dimos cuenta fue que la crisis había dejado efectos que eran increíbles hasta ese momento. Y seguramente, había empresarios, los que nosotros llamamos excluidos morales, que estaban buscando dónde aportar para mejorar la calidad de vida de la población. Nosotros tuvimos también que decidir integrarnos desde un lugar distinto, buscando a alguien que nos diera una mano para salir de la situación en que estábamos. El pedido era no solamente que nos ayudaran económicamente, sino que nos capacitaran en gestión, que nos dieran una perspectiva, que nos ayuden a hacer negocios. Y esto es un prejuicio que hubo que recorrer.



Creo que todos estábamos buscando un país distinto, y eso nos hermanaba y nos hacía converger. Pienso que éste era el sentido que había en la sociedad, y que nosotros aprovechamos proponiendo este acercamiento. Cuando nos asociamos con Martín Churba, a partir de la articulación que se da a través de Poder Ciudadano, muchos amigos nos decían, “qué grande, se juntaron dos sectores que quieren eso, fabuloso”. Es muy bueno para el egocentrismo, pero es muy malo para verlo en perspectiva social. Lo que nosotros queríamos probar era que sí existían muchas cooperativas La Juanita, y muchas empresas Trámando, pero que lo que ocurría era que no se encontraban, que faltaba ese rol articulador que debería hacerlo el Estado. Pero como el Estado tenía una política de dominación no lo iba a hacer nunca, y que era necesario empezar a encontrarnos.

Y finalmente, ¿qué producimos en La Juanita como resultado? La verdad es que no salió un emprendimiento que haya incorporado miles de trabajadores al aparato productivo, solamente una pequeña cooperativa que sigue estando en el mismo lugar, que tiene treinta o cuarenta trabajadores, que siguen sufriendo los efectos de la inestabilidad económica de nuestro país, pero creó un símbolo, y eso me parece que es lo estratégico. Creó un símbolo de que es posible que los sectores sociales, aún los que están más distantes, puedan encontrarse. Yo creo que ése es el símbolo de la Argentina. Esto siguió con Maru Botana, con otros sectores empresarios con los que seguimos haciendo distintas cosas, pero lo más interesante es que esto se expandió por todos los lugares. Yo voy hoy a Concordia, en la provincia de Entre Ríos, a la Sociedad Rural, y anteriormente había estado con un grupo de desocupados, y me preguntan “¿qué le decís vos a los empresarios?”, y digo, lo mismo que les voy a decir esta noche a los productores de la Sociedad Rural de Concordia, que nunca habían pisado los desocupados, e invito a una delegación de diez o doce compañeros, y van. Entonces, les digo exactamente lo que les digo hoy a ustedes, y empezó una etapa de articulación entre los productores rurales de Concordia y un grupo de desocupados que generó un emprendimiento de panadería, otro de costura. Lo mismo sucede en otros lugares, y creo que el símbolo más importante que yo rescato de los últimos tiempos, se dio precisamente en un hecho desgraciado. Hace poco tiempo, falleció un productor rural muy conocido, de una empresa de Saladillo, Oscar Alvarado, que manejaba 1.200.000 hectáreas de campo sembrado, era un pool importante. Lo sorprendió la muerte a sus cincuenta años, pero en su sepelio hablaron tres personas, una persona por su empresa, la que manejaba un millón doscientas mil hectáreas de campo sembrado, una persona por los grupos CREA, que era parte de los grupos que ayudó a fundar Oscar Alvarado, que había desarrollado tecnología para dar mayor productividad al trabajo del campo, asociado con otros; y un dirigente de la Corriente Clasista y Combativa de La Matanza, Lalo Creu. Esta era la misma Corriente clasista y combativa que corta rutas, que sigue haciendo piquetes, que tiene setenta mil afiliados en todo el país, y que sigue peleando en la calle. Pero había logrado un acercamiento para generar posibilidad de empresas recuperadas, tratando también de lograr que el Banco Santander participara en la asociación para la empresa Renacer en Tierra del Fuego. Es decir, la persona que estaba trabajando en esta cuestión de la RSE, para generar nuevos puestos de trabajo. Y esta es la Argentina, éste es el ejemplo, éste es el símbolo de la Argentina por venir. Creo que a partir de ahí nosotros podemos ver las enormes posibilidades que tenemos, generando estas asociaciones y esta integración con otros para pensar en un país distinto.

Pregunta: Lo importante de esto que decía, yo recuerdo que cuando el Foro le dio un premio al Movimiento de Fábricas Recuperadas, había gente del Banco Santander que ponía un signo de interrogación, y que no le gustaba mucho. Entonces, trataron de explicarles de qué se trataba y después esto que vos decís, que yo no lo sabía, y me parece muy interesante.

CM

Quería agregar dos hechos de la cocina de Poder Ciudadano, que no sé si Toty lo sabe, pero



ya pasó tanto tiempo que me convierto en inimputable, cuando sale la campaña, después de esa reunión que se hace en la oficina de Martín, con Toty, y Poder Ciudadano, la campaña arrancaba con un stand en Buenos Aires Fashion, en la Rural, donde se iban a vender los guardapolvos, aprovechando el evento. Cuando yo cuento esto en la organización, la respuesta de la comisión directiva es que estaba malversando recursos, es decir, que lo que estaba haciendo con Toty lo tenía que ir a hacer a Cáritas, que no lo podía hacer en Poder Ciudadano, nunca pudieron ligar el concepto de asistencia, para generar condiciones de factibilidad para que el movimiento de Toty pudiera involucrarse en la agenda de institucionalidad que sí era la que impulsaba Poder Ciudadano. Y cuando le cuento al staff, son veinticinco o treinta personas, de las cuales hoy el más chiquito hoy es abogado, ya convertido en asesor de Toty, de los veinticinco que estaban ahí, veintitrés me miran cuando cuento esto, que teníamos que ir a atender el stand en Buenos Aires Fashion, y me dicen, “no, no vamos a ir”, gente de 18 años a 62. ¿Cómo que no van a ir?... nos hacíamos los democráticos en Poder Ciudadano... “No, vos estás frivolisando a Poder Ciudadano, cómo vamos a ir a la Rural a atender un stand para vender guardapolvos”. Y lo que no entendía el staff era que nosotros no íbamos a diseñar guardapolvos al stand, íbamos con la misma agenda de Poder Ciudadano, a un lugar como la Rural, al evento Buenos Aires Fashion. Cuando empecé a defender el proyecto me di cuenta que cada vez era peor, y cada vez estaban más coléricos, y entonces, como tenía que preservar mi trabajo les dije “les pido una cosa, que vengan a la presentación de la conferencia de prensa que se va a hacer, donde van a estar Toty y Martín, contando el concepto de la movida”. Finalmente, los chicos que fueron terminaron con los guardapolvos puestos, atendimos el stand y todo bien.

Con esto quiero mostrar cómo cuesta articular distintos actores, en espacios donde tal vez no hacen al foco específico, pero creo que la sustentabilidad de un emprendimiento productivo no depende de un cheque, o no depende solamente de un actor social. La sustentabilidad de los proyectos depende de que se pueda articular la diversidad de una sociedad.

Pregunta: ¿Cuáles son los obstáculos que encontraron en la puesta en marcha del emprendimiento y cuáles son los que visualizan ahora para seguir con la sustentabilidad del proyecto a largo plazo, qué respuesta encuentran en los vecinos de La Matanza cuando se les presenta el trabajo, para dejar así un poco el clientelismo político, y cómo se rompen los prejuicios para trabajar juntos?

TF

La última pregunta, el mayor obstáculo los prejuicios. Me acuerdo cuando empezamos el acercamiento con Martín Churba, siempre cuento el ejemplo, cuando íbamos a vender esos guardapolvos en Buenos Aires Fashion teníamos que fabricar 300, y 200 los íbamos a vender para que lo recaudado fuera para el taller de La Juanita. Entonces me preguntan en cuánto íbamos a vender los guardapolvos. Y creo que en el supermercado estaban a \$16 o \$18, y yo que ya me quería hacer el negociante, pensé, le voy a decir \$20, y salta Churba y dice “no, veinte pesos no, ni loco un guardapolvo veinte pesos, hay que venderlo a cien pesos”. Y yo dije, “está loco o no quiere vender guardapolvos, nos está engañando”. Yo soy cabeza dura, la cuestión es que había varios empresarios, y terminamos vendiendo los guardapolvos en \$50. En dos o tres días se terminaron los 200 guardapolvos, y el prejuicio que tenía de que el otro me estaba jodiendo nos hizo perder no me acuerdo si \$10.000 de entrada. Yo como emprendedor no soy el mejor, pero aprendí mucho.

Esto de los prejuicios es tremendo en la cabeza, nos pagaba \$20 el guardapolvo Churba en la confección. Otras que hacían producción pagaban \$2,50, era el valor del mercado. Sin embargo, cuando alguien iba a la cooperativa y decía “cuánto los vende Churba en Japón, — discúlpeme la expresión— ‘no será que los está c...’”, y nos quedaba eso en la cabeza, y cobrábamos diez veces más de lo que pagaba el mercado. Pero el ejemplo fue tremendo



cuando también a Churba le hacíamos, con la trama que ponen en los costados de la zanja, esas que son como tejidos de distintos colores, nosotros buscábamos un orillo que era un deshecho del borde de las telas sintéticas, de distintos colores, y Churba nos decía cómo hacer las tramas, hacíamos un diseño y Churba hacía accesorios para el hogar y los vendía muy caros. Pero nos pagaba muy bien, \$35 el metro cuadrado de cada uno. Un trabajador en 8 horas podía hacer 2 metros cuadrados, \$70, cuando se ganaba \$20, era un montón, todos queríamos trabajar en eso. Era poca la cantidad que se hacía, pero era muy buen trabajo.

Un día domingo, en la revista de Clarín, donde vienen todas las ofertas de la moda vemos que había una nota sobre Churba, y que estaba en la cabeza de Pampita una visera de 20 cm por 10 cm, saquen la cuenta, de esa trama que nosotros le hacíamos, y que valía como \$280. El lunes a la mañana se hace una reunión y me encomiendan a mí a venir a decirle a Churba que nos estaba reventando, cómo iba a cobrar eso. Entonces, Churba era muy accesible, hacemos la reunión, y ahí me explica la cuestión del valor agregado, de la calidad, de la marca, del ganar-ganar, y todas esas cosas. La verdad es que fue una lección impresionante.

Estas son todas palabras, pero cuando la persona tiene generosidad es capaz de desafiarte, y Churba me desafió y me dijo “pero bueno, esto es lo que yo vendo, lo vendo a esto, invierto, si quieren háganlo ustedes”. Y yo dije “qué bueno, sí lo hacemos”. “¿A cuánto podrán vender una visera ustedes?” Me preguntó. Entonces pensé que en la feria de La Juanita a dos pesos, porque más de eso nadie me lo iba a pagar. Claro, había entendido que eso valía porque estaba en la cabeza de Pampita. El tema de los prejuicios es tremendo, porque genera desconfianza. Y la relación de poder ganar-ganar está basada en las relaciones de confianza, y cuando uno va construyendo esa confianza es cuando se está preparando para hacer ese negocio sustentable. Puedo empezar a hablar sin ningún tipo de prejuicio, porque lo que más nos dio Churba fue enseñarnos a hacer negocios, lo mejor que él tenía que es vivir de la creatividad, por eso esta relación es indestructible, y lo mejor que teníamos nosotros era nuestra confianza.

A partir de ahí, de esta relación de aprender, de ir desarrollando, nos pudimos parar de una manera distinta en la relación con otros, y a partir de eso es que nosotros decimos “nunca más el clientelismo va a quedar para nosotros como una solución a nuestros problemas”, porque empezamos a amar la libertad, el trabajo, la educación, la capacitación, como herramientas fundamentales para nuestra libertad.

Y aquellas personas que en aquella época habían sido declaradas inútiles, como eran esas seis costureras que trabajaban, ustedes no se pueden imaginar en el momento en que Martín y las chicas salen en Buenos Aires Fashion con el guardapolvo puesto, y todo el mundo aplaude, y ve que lo que ellas habían creado lo tenían en ese lugar tan importante para nosotros, a esas personas nunca más nadie les podía decir que eran inútiles. Creo que ese es el gran capital que hoy tenemos en esta relación con Martín, pero hay que transitar los prejuicios.

Pregunta: ¿De qué manera un ciudadano común que no pertenece a ningún partido político u ONG puede colaborar en proyectos como La Juanita?

CM

Primero quisiera destruir el concepto de ciudadano común, me parece que al tiempo que pasó de democracia somos ciudadanos y punto, Aníbal Fernández también es un ciudadano común. El problema es que si lo ponemos en una categoría especial, hacen lo que terminan haciendo. Entonces, ciudadanos comunes somos todos. El concepto de ciudadano es justamente eso, me parece que el gran desafío que tenemos es anteponer a cualquier rol ocasional que nos toque ocupar el concepto de ciudadano, porque en una democracia podemos dejar de ser cualquier cosa, menos ciudadanos. Entender que primero se construye lo co-



mún, y después, desde el rol que nos toque ocasionalmente ocupar, desarrollamos la actividad que nos corresponda. En cuestión de proyectos sociales, me parece fundamental el concepto de voluntariado, y reivindico el concepto de voluntariado. Me tocó hacer el viaje con Toty, y tiene dos asesores aquí presentes que son voluntarios, jóvenes voluntarios, creo que debe ser el único diputado con voluntariado. Y creo que este punto es fundamental, porque el voluntariado, como alianzas con los medios de comunicación, como las redes, lo que construyen es poder difuso. La transformación social no se realiza desde el poder real. El poder real es absolutamente limitado y neutralizable. Poder Ciudadano tiene veinte personas, y cuatrocientos mil dólares de presupuesto anual, y quiere transformar el Estado, son unos dementes. El punto es, si yo no logro sumarle a ese limitado poder real, poder difuso a través de sumar voluntariado, sumar a Poder ciudadano a redes, y hacer alianzas con medios de comunicación, y construyo poder difuso para poder impactar, la verdad es que la capacidad de impacto y transformación social es nula. Entonces, me parece que como ciudadanos donar nuestro tiempo, nuestra creatividad a los espacios de transformación social ayudan a construir poder difuso que es desde donde se logra transformación.

Pregunta: ¿Cómo fue que se trabajó el tejido de relaciones internas de la cooperativa, teniendo en cuenta la situación de crisis social y personal del grupo?

TF

El formato de cooperativa, para nosotros fue como la salida a este proceso que buscábamos de integrarnos desde un lugar distinto. No éramos cooperativistas, la necesidad nos llevó a eso, y después abrazamos la causa del cooperativismo, fundamentalmente la idea del esfuerzo propio y la ayuda mutua, la solidaridad, la transparencia en la gestión, todos estos conceptos que para nosotros eran absolutamente nuevos. Y creo que también deberíamos estar pensando que estos conceptos son quizá la herramienta más importante para la transformación de la sociedad. Hace algunos años escuchándolo a Santiago Kovadloff, filósofo, que hablaba de que estos emprendedores sociales, estos conglomerados sociales en medio de la crisis emergían con ideas no tan nuevas, pero un poco visualizaban hacia dónde iba la humanidad, y él decía "a ustedes los tienen en cuenta porque vienen del futuro". Me acuerdo cuando les transmitía a los compañeros, hay un loco que dice que venimos del futuro, y en realidad parecía la película. En realidad, Santiago Kovadloff decía "ustedes vienen del porvenir", para ser más preciso. Qué quería decir, alguna vez tuve la oportunidad de conversar con él, y dice: lo que pasa es que la humanidad entró en un colapso por las razones que cada uno puede comprender, y entró en una crisis, y emergió una nueva fuerza social solidaria, que está mostrando hacia dónde debe ir la humanidad, por eso digo que vienen del porvenir. Ustedes son el porvenir, porque la humanidad no se puede suicidar, porque si no, en el afán de ganancia, como dice el Papa, vamos a un suicidio de la humanidad. Y eso no lo tenemos que permitir. A lo mejor viene desde distintos sectores sociales, los que estamos formando cooperativas, pero también las empresas que están construyendo la responsabilidad social, los sectores del Estado que están comprometiéndose con estas necesidades que tiene la población. Yo no tengo ninguna duda de que juntos podemos hacer una fuerza económica que salve a la humanidad, y dentro de eso ninguno es el salvador, sino todos, porque hay que empezar a construir una salida de dignidad. Y la dignidad se construye con el otro, y la dignidad no es solamente un grito, sino es parte de un proyecto de vida, pero para eso es necesario liderazgo, y creo que lo más importante que para mí existe hoy es que se están construyendo esos liderazgos, y están en todos los sectores sociales.

Pero son liderazgos que tienen que partir de los valores, no liderazgos oportunistas que solamente están pensando en el éxito. Yo tengo un gran sueño que es construir el reino de la abundancia que todos queremos en nuestro país, pero a partir de liderazgo de valores. Hay enormes posibilidades, el porvenir está al alcance de nuestras manos, la articulación con otros la podemos hacer en cada lugar donde nosotros estemos, no necesitamos ir a La



Juanita, los que son de Córdoba, ni venir los de La Juanita a Córdoba, lo que tenemos es que develar la posibilidad. Los milagros se producen. Ahora, si se producen y no hay nadie para contarlos, el milagro no existe. Creo que hay que contar que la humanidad está queriendo salvarse y que hay miles de ejemplos, el milagro está en curso, y hay que verlo, difundirlo, develarlo, y esa creo que es la gran tarea que hoy tenemos.

Pregunta: Para Carlos March, ¿en qué medida la cultura de las empresas los paradigmas de las ciencias de la administración operan como un freno para lograr esa articulación de la que hablaba?

CM

El punto es justamente cómo construimos paradigmas comunes a ambos sectores. Y me parece que el gran ejemplo, para cerrar con el ejemplo in situ, Toty y Martín Churba, qué aportaba Martín acá, aportaba un negocio, y tres elementos de ese negocio son: el mercado, el producto y la empresa. Y qué aportaba La Juanita. La Juanita le aportaba al mercado institucionalidad. En definitiva, el mercado es la institucionalidad de un negocio, le aportaba dignidad humana, un producto tiene que aportar a la dignidad humana; y le aportaba a la empresa capital social, una empresa básicamente es capital social, es mucho más que el capital financiero o económico que tenga la empresa, entonces, en definitiva, lo que pudieron construir Martín y Toty fue un negocio convertido en proyecto ético. En la medida en que construyamos proyectos éticos, vamos a generar este paradigma de articulación. Es decir, el negocio de MAPFRE no es vender seguros, es ofrecer proyectos éticos.





▶ Panel 2

▶ Entrevista cruzada: “Responsabilidad Social: miradas desde la política”



El **moderador** del panel es **Juan Turello**, periodista, especialista en coberturas periodísticas, análisis de la realidad económica y política.

Editor de la Sección Opinión del diario La Voz del Interior, Córdoba, Argentina, luego de haber editado la Sección Economía desde 1991 a 2009. Tiene una columna económica que se publica los días domingo en el Suplemento Negocios.

Anteriormente, trabajó como redactor y jefe de la Sección Política del mismo diario, además de otras experiencias en diarios y radio. Ha realizado coberturas periodísticas en el

país, Europa, Estados Unidos, China, India e Israel, entre otros sitios.

Comenta, además, las últimas noticias sobre economía en espacios de radio Cadena 3 y radio Shopping, ambas de Córdoba, Argentina, y el en noticiero de televisión Telenoche Doce, LV 81 TV Canal 12, Córdoba.

Se siente comprometido e identificado con todos los temas que tengan que ver con el desarrollo de la Argentina y de Córdoba, en particular.

▶ Componen el Panel:

Luis Juez, nació el 13 de septiembre de 1963 en la ciudad de Córdoba. Es Abogado Penalista y su carrera política comenzó a los 17 años como miembro del Partido Justicialista.

Fue Diputado Provincial. Luego, durante la gestión del Gobernador de De La Sota fue Fiscal Anticorrupción. Es el fundador y líder del Partido Nuevo contra la Corrupción, por la Honestidad y el Trabajo, creado en el año 2003.

Desde el 2003 al 2007 fue Intendente de la Ciudad de Córdoba y candidato a Gobernador en ese mismo año.

Es Senador Nacional a partir de 10 de Diciembre de 2009 por el Partido Nuevo.

Mario Negri, nació en Entre Ríos, el 6 de febrero de 1954. Está casado y tiene 4 hijos.

Es Abogado de la Universidad Nacional de Córdoba.

Actualmente desempeña el cargo de Secretario de Coordinación del Comité Nacional de la UCR. Entre sus cargos públicos se encuentran: Diputado Nacional en el 2003; candidato a Gobernador de la Provincia de Córdoba en el 2007; Vicegobernador de la Provincia de Córdoba por la UCR durante 1987-1991 y entre 1983 y 1987 fue Diputado Provincial de la Provincia de Córdoba. Además fue Vicepresidente 1º de la Comisión de Asuntos Constitucionales; Miembro de las Comisiones de Relaciones Exteriores, Presupuesto y Hacienda y Legislación Penal; Miembro del Grupo Parlamentario de Amistad con Estados Unidos de América.

En 1992 obtuvo un reconocimiento del Servicio Argentino de Derechos Humanos a la Ética en el campo de lo público



► Moderador: Juan Turello

Muy buenas tardes a todos, muchísimas gracias a los organizadores, especialmente por haberme invitado y haber tenido el honor de compartir este panel que me parece uno de los más interesantes que vamos a desarrollar hoy, simplemente porque quizás acá tengamos un poco la visión del futuro, la visión de los dirigentes que pueden llegar a conducir nuestra sociedad de una u otra forma. Me alegra también porque veo muchísima gente joven, así que si bien este panel está llamado a debatir sobre la "Responsabilidad Social, una mirada desde la política", a mí me parece interesante también comenzar por algunos elementos que sean básicos para que ustedes tengan una definición, y sepan cómo se paran los hombres de la política ante este tema.

Hablamos de Responsabilidad Social Empresaria, y sobre todo por el público joven que hay, y en momentos en que se discuten muchísimos temas en Argentina, a veces también con la responsabilidad nuestra de los periodistas de bombardearlos con esos temas, me parece interesante también que les den una visión de cómo conciben ellos la empresa, cómo conciben el rol del Estado y cómo juega eso en el rol que tendrían que tener los empresarios desde la Responsabilidad Social.

► Primer Disertante: Mario Negri

Buenas tardes, un gusto estar con ustedes, agradezco a MAPFRE la invitación y además la iniciativa que tiene desde hace unos cuantos años. ¿Qué se pensó cuando se empezó a hablar de RSE? ¿Desde dónde se la miraba? Desde las fuerzas sindicales, se pensó que lo que venía a hacer la empresa era a competir por un espacio de representación social, y que falsamente iba a cubrir esos déficit, que a veces deja como bache el Estado, pero desde el interés particular de la empresa.

Después, hubo otros desde el mundo empresario que dijeron, "acá descubrimos un valor agregado para enganchar más consumidores", puede ser una forma de cubrir un déficit también. Y también hubo otra mirada de quienes pensaron que era la posibilidad de sustituir al Estado por parte de las empresas. Creo que todos esos puntos aún no son claros a nivel de la sociedad, sino más bien a nivel del debate, de factores de poder o de pensamiento. Para mí hubo un hecho muy importante, muy trascendente que fue el discurso del Secretario de Naciones Unidas, en el '99', cuando fija los diez puntos de los parámetros universales, de lo que debe entenderse por Responsabilidad Social desde un punto de vista colectivo, inclusivo, en una economía global, en un mundo súper competitivo casi desgarrador, con concentración de poder. Me parece que puede haber sido una defraudación para algunos de los que pensaban de esa manera, porque cuando incluye primero política de derechos humanos, en segundo lugar, cuando habla desde la perspectiva de la defensa colectiva del trabajo, la incorporación del medioambiente.

Después incorpora una cláusula, que por supuesto muchos países no la han ratificado en las convenciones internacionales, pero creo que es muy significativa porque si no es como mirar al costado, que es la política anticorrupción, donde no solamente hay una acción



decidida por parte de quienes estén circunstancialmente en el Estado sino quien va del otro lado en una avenida de doble mano. Ahora, esos principios que yo creo que obviamente no a todos los países se los toma igual, ni en el orden de prioridades, hay que sacarle el cinismo, hay que sacarlo de la hipocresía, y hay que partir de una premisa de la empresa que por supuesto desarrolla crecimiento, trabajo y tiene la responsabilidad de generar empleo, también parte de la base que está incluida en un modelo colectivo de sociedad. Es imposible si no, ni siquiera para los que lo piensen en términos de consumidores.

Y ¿cuáles son los problemas estructurales de la sociedad? Que es lo que vamos a ver después en todo caso conversando, y que hacen a la responsabilidad colectiva. En los países de Latinoamérica, como en Argentina creo que a pesar del crecimiento económico del último tiempo, hay determinadas prioridades que no pueden estar ausentes, por lo menos en mi opinión del análisis de la responsabilidad social, y no importa el orden de prioridades, no necesariamente es ése pero tiene que ver con un hecho que está muy actual, el senador Juez está discutiendo, yo no estoy en el Congreso pero lo están discutiendo, y lo van a ver ahora. Es ¿cómo es el orden de prioridades en la Responsabilidad Social, son consignas, son convocatorias al vacío, son convocatorias en nombre de la igualdad o hay un orden de prioridades?

Yo creo que hay un orden de prioridades para el caso nuestro con un 40% de conciudadanos que están afuera del mercado laboral, que están en negro, significa no obra social, ningún grado de responsabilidad social para el que mantiene esa relación. Y ahí entra a jugar un papel de corresponsabilidad social que no es solo de la empresa, ya no hay que hablar más de Responsabilidad Social Empresaria, que es la del Estado y los actores sociales. El empleo joven de los 18 a los 25 años, el flagelo más grande que tiene la Argentina. Y, por lo general, creo que en el mundo también.

El trabajo infantil, porque nosotros admiramos también muchas economías desarrolladas, asiáticas, las que queremos que nos compren, las que nosotros aplaudimos, pero que cerramos los ojos cuando vemos que el trabajo en un mundo competitivo y global le da ventajas comparativas sobre el desarrollo de un trabajo casi de esclavitud en el trabajo infantil. Y eso también se ha corrido en bolsones de toda Latinoamérica. Creo que es un gran eje de debate y dejo un punto para pasarle a Luis que es: en el mundo global de hoy ¿alcanza solo con la Responsabilidad Social Empresaria? Y después de la última crisis que estalló en el mundo hace 48 meses, después de las hipotecas, después de la crisis financiera —hay que ir a ver *Wall Street*, la parte 2 de la película ahora, aunque tiene que ver con el 87'—, ¿es posible una Responsabilidad Social financiera que ha hecho estallar a los países y a sociedades enteras en el mundo global? Dejo esto a Juan como apertura.

▶ Segundo disertante: Luis Juez

Quiero agradecer la invitación, a la gente de MAPFRE particularmente, a Rafael Pontieri que es un amigo. Escuchaba a Mario atentamente, fijando los parámetros generales de un tema interesante. Por lo general, me gusta hablar de cuestiones concretas.

El miércoles de esta semana nos tocó discutir la ley de glaciares. ¿Por qué quiero contarles este tema? Porque tuve la oportunidad, en las reuniones previas a la discusión de la ley de glaciares, que terminamos sancionando a las cuatro y media de la mañana, la posibilidad de reunirme, ya que vinieron todas las cámaras mineras, y es el claro ejemplo de la irres-



ponsabilidad social empresaria. O sea, no estamos discutiendo si viramos o no viramos para qué tipo de minería, estamos discutiendo claramente el tema de uno de los recursos más importantes que le queda a la humanidad, y aparentemente dicen en todo el mundo los que saben que el pretexto por el cual puede haber —Dios no lo permita— una próxima guerra es el tema del agua potable, del agua dulce.

Pero no quiero cambiar el eje de la discusión, la irresponsabilidad de los empresarios que integraban la Cámara minera, que estaban más preocupados por el negocio particular de ellos, por lo que van a dejar de percibir, por lo que van a dejar de explorar, que por el tema de debate, que es el que nos interesa y nos preocupa. Nos ocupamos del tema, sancionamos el tema de los glaciares, peri glaciares, los glaciares de escombros.

Por qué digo esto, porque lo escuchaba a Mario con mucha atención, podemos hablar de muchos ejemplos, pero quiero hablar de un tema concreto que a mí me paralizó. En un momento dado, y perdón si ofendo a alguien con esto, uno de los expositores de la Cámara de Minería, geólogo, contaba sobre el tema del calentamiento global, etc., hablaba de algo que todos conocemos, que el calentamiento ha ido derritiendo los glaciares, y la conclusión final fue: “y si se van a terminar derritiendo...”

En definitiva, antes, después, se van a derretir así que cuál es el problema que exploremos y explotemos. Yo tenía ganas de pararme y tirarle con el zapato, pero me había llevado un solo par... digo queda mal que vaya en ojotas a la sesión. Ése es el claro ejemplo de la irresponsabilidad, donde no me importa si con esto contamina, no me importa el futuro de lo que viene. Es un tema para charlarlo, para discutirlo y para profundizarlo.

Les consta a ustedes, yo he hecho un gran esfuerzo, mañana 5 de octubre se cumplen 7 años desde que construimos un espacio de ciudadanía para tratar de pelear con algún nivel de responsabilidad la cosa pública. Lo cierto es que recurrimos a muchos, a muchos que no estaban en los comités y en las unidades básicas, pensando que ahí íbamos a encontrar la Responsabilidad Social que no encontrábamos en los vetustos comités, en las destruidas unidades básicas. Debo decirles y confesarles públicamente que hemos tenido, yo personalmente he tenido una altísima cuota de desilusión. Entonces, cuando veo que ustedes organizan, que la gente de MAPFRE arma una cosa como esta, y cuando uno ve que el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria funciona en Córdoba con buenos indicadores, y que hay empresas en Córdoba que tienen esta cuestión digo ¿no podemos contagiar a aquellas empresas que se vinculan con el Estado para que tengan una cuota de responsabilidad en serio?

Yo fui fiscal anticorrupción de esta provincia y me tocó estar cara a cara con tipos que salen en revistas todos los fines de semana, las revistas del corazón, esas revistas de hoja satinada, empresarios muy importantes, terribles irresponsables. Lo único que les interesa es ver cómo cierran su negocio, no les importa si con eso perjudican a fulano de tal, o a mengano. Este tipo de difusión, este tipo de debate, este tipo de discusión a la Argentina le tiene que venir muy bien porque estamos muy atrás en este tipo de consideraciones porque pareciera que este tema queda reservado para algunas empresas y para algunos temas.

Mario recién hablaba de algunas cuestiones y decía si se animarán a hablar de la responsabilidad financiera. La semana pasada discutíamos el tema de completar la media sanción que le había dado Diputados, acá está el Toty Flores, le había dado el tema, estamos viviendo un momento de inseguridad increíble. Entonces, se planteaba la situación de si los bancos son o no responsables de sus clientes, de la seguridad de sus clientes. El sistema financiero ha recuperado ganancias por 9 mil y pico de millones de pesos en los últimos 6 o 7 años. Juan (Turello- moderador del panel) es un especialista en este tema. Entonces vino



toda la cuestión de bancos privados y de bancos públicos. Ustedes quisieran escuchar las excusas que ponían los empresarios del sector financiero para justificar ninguna inversión en materia de seguridad, para no hacerse responsables de las salideras bancarias.

Nos hacen falta muchos encuentros como éste, porque todos estos temas tienen que ver con la RSE, y con conductas donde el Estado tiene que ser firme, donde tenemos que poner blanco sobre negro, donde tenemos que premiar y castigar, porque si no siempre terminan pagando justos por pecadores.

En estos últimos quince días tuve la oportunidad de recibir terribles cachetazos, de ver cómo empresarios están mucho más preocupados por su particular negocio que por brindar y con una actitud responsable involucrarse en cuestiones que golpean a la sociedad, que la lastiman, la laceran, la humillan. Les cité dos ejemplos, y creo que lo más importante va a venir con las preguntas. Tuvimos que sacar el miércoles en la sesión la discusión del tema de las armas porque la Cámara de Productores de Armas Portátiles ejerce una presión, un lobby increíble, los mismos que tienen que controlar son los mismos que fabrican.

Entonces no se pudo discutir, como en eso no había consentimiento tuvimos que sacar el tema. Así, estamos discutiendo que cualquiera accede a un arma de guerra, porque no hay un seguimiento, no hay un control. Todo esto que acabo de decir es la experiencia de los últimos veintiún días. Es la irresponsabilidad social por parte de empresarios infinitamente ricos pero claro, cuentan muchas veces con la connivencia de algún sector del poder que les hace un guiño, que trabaja para ellos. He visto senadores... miren ni Peter Munk, el CEO de la Barrick Gold se animaba a decir las cosas que algunos senadores decían el miércoles a la madrugada en el Senado de la Nación, defendiendo el negocio de la mega minería. Por eso, me parece maravilloso que este tema lo estemos charlando acá y que a MAPFRE se le haya ocurrido discutir. Pero bueno a disposición para charlar de estos temas.

► Moderador: Juan Turello

Mario y Luis a mí me parece que los dos coinciden, Mario desde un planteo más general y Luis contándonos las experiencias que ha vivido en los últimos veintiún días en la relación con sectores empresarios por ejemplo mineros, financieros, etc. A mí me parece que hoy realmente en la Argentina no hay un problema político ni un problema económico, sino que hay un problema moral. Es decir, cómo cada uno nos plantamos a veces ante los desafíos que tenemos. Pero supongamos que damos ese salto y estamos en el primer escalón de un planteo de Responsabilidad Social Empresaria. En estos días, se está discutiendo también el famoso tema de distribuir las ganancias entre los empleados, y a mí me parece que Mario dijo algo muy interesante. Cómo vamos a discutir este tipo de temas si hay empresarios que tienen a 4 de 10 trabajadores en negro, es decir, ni hablemos de repartir ganancias cuando a esos trabajadores no les están reconociendo ni siquiera los más elementales derechos, que es tener un haber. Porque los sueldos de quiénes están en negro son la mitad de los que están en blanco, el tener derecho a una obra social, y quizás el día de mañana ir juntando años de aporte para poderse jubilar.



► Preguntas del moderador y del público al panel

Pregunta: Mientras tengamos esa realidad obviamente parece que hablar de Responsabilidad Social Empresaria, de otros derechos gremiales, respeto a la afiliación, a la diversidad dentro del trabajo, parece una utopía cuando no se está respetado el elemental derecho. Ahora, ¿qué pueden hacer? Por ejemplo el caso tuyo Mario que vos has sido legislador, vicegobernador de la provincia. ¿Qué se puede hacer para ir, por ejemplo, atacando este primer fenómeno que es el trabajo en negro en la Argentina que afecta a uno de cada tres trabajadores?

MN

Obviamente que uno no tiene una solución individual, procuro ver las cosas con una visión más global que puede no ser compartida porque este es un problema muy universalizado. Primero, nosotros sociedad argentina, y como ocurre en muchos lugares del mundo, hay que fortalecer un camino ético de cara a la sociedad. Eso supera el marco de un gobierno, es decir, la voluntad, la decisión ética. Las sociedades se miden por lo general por muchos parámetros, pero hay uno que indica, por lo menos nosotros lo podemos ver de cerca, se indica y eso tiene que ver con la Responsabilidad Social del Estado y de los empresarios, en general. Desde los que nacen, la adolescencia y la tercera edad.

Avanza la ciencia, avanza el conocimiento, está al alcance de la mano, el que no tiene plata se muere, y se lo tabula, y se lo pone en un costado, y el que tiene 6, 7 años antes a escondidas de la madre vendía paco en el Gran Buenos Aire, y ahora la madre corta el paco para que el chico lo pueda salir a vender, para que la familia pueda comer. Ésa es la realidad, eso es lo que vemos.

Y en la tercera edad, qué vamos a discutir, no es un problema de la ART. Dónde está, cuál es la visión colectiva de la Responsabilidad Social. Avanza la medicina ¿y si no tiene 6 mil pesos a qué geriátrico le toca ir? ¿Al que se le quema el techo? ¿Hace cola? ¿Espera? ¿Es un bolsón? ¿Ese es el destino de la vida? Eso es un problema superior a un partido político, tiene que ver con una visión de responsabilidad. Y con el trabajo pasa lo mismo. Entonces creo que no hay que tener hipocresía, que no hay que tener cinismo, que hay una doble avenida. Creo que un Estado progresista en el buen sentido, un gobierno con sensibilidad social no es el que hace cliché de las cosas, es el que orienta la equidad en la distribución del esfuerzo, es el que promueve el empleo, no sobre el sinónimo de la esclavitud. La esclavitud como respuesta, no a la ayuda social sana y necesaria de la emergencia, sino aquella que la convierte en un vehículo que lo tiene atado por una necesidad electoral. Un programa de incentivos, sincero, entre el mundo empresario y el Estado, 40% de la población argentina está afuera, afuera, no se lo puede contabilizar para nada.

Y sabemos que un mundo globalizado y competitivo el que no despegó de los primeros 6 años de la educación primaria ya no alcanza ni sube más el escalón, y el que no pudo ingresar ni siquiera al primer escalón de las artes y los oficios olvídense de la mano de obra calificada que le exige un mundo que te destruye la competitividad por la velocidad a la que va. Y con una mano de obra que a su vez compite, en el mundo que nosotros esperamos que a su vez nos compre, por los precios y por los términos de intercambio de lo que nosotros producimos, con una mano de obra que cuesta diez veces más barata, y por supuesto con una insensibilidad social alejadísima de lo que es colectivamente la representación de la defensa de la mano de obra en los países como el nuestro.



Esto no es una jornada de solución, pienso que nosotros necesitamos reflexionar mucho, hay que pensar, hay que hablar en voz alta, sin hipocresía, ese es el mundo en donde estamos. Lo de Lula, ahora que están votando en Brasil, muchas cosas que el mundo dónde lo ubicó, lo que queremos. Pero ¿qué ha sido lo significativo? Que comenzó un camino, encontró una manera, le pateaban en contra, le decían que no, que era asistencialismo. Bueno, hay 30 millones de brasileros que a su vez el que lo mide en Responsabilidad Empresaria no social de consumidor se le incorporó también al mercado del consumo, por supuesto de niveles que estaban en el subsuelo, a un nivel bajo. Treinta millones que salieron del nivel de pobreza extrema, ahí hay una interresponsabilidad porque ahí ha habido una política de concertación también con el mundo empresario, para el blanqueo de la mano de obra, para que se incorpore la gente al trabajo formal, para que salga de la informalidad. Yo creo que lo que nos falta a nosotros en el Bicentenario es discutir, por supuesto con todos los errores y los aciertos, seriamente.

Ahora se habla mucho de políticas de Estado. ¿Qué son políticas de Estado? ¿Es ponernos de acuerdo en todo? No, se compite también pero en la visión, en los trazos gruesos por donde va. El mundo está cada vez más tirano con las sociedades y eso que hice referencia antes creo que es diez veces peor porque el mundo financiero decide sobre la economía, sobre el crecimiento de las empresas, sobre los empleos, y si no pregúntente a lo que le pasa a la Europa de hoy o como dice Speeling (sic) hoy en un artículo, "Europa va camino en una de esas a ser el 2001 de la Argentina si no se dan cuenta". O pregunten qué es lo que pasa con España como símbolo de un iceberg, que se mostró pero que explotó en Grecia, y con una perspectiva distinta.

Yo creo que ésta es la reflexión. Coincido mucho con Luis, algunos mirarán de costado, "mirá lo que hacen los de MAPFRE", pero hay que tener esa iniciativa. Porque para esta generación, la nuestra, los que están más abajo, los jóvenes, se necesita una visión colectiva de compromiso social, de una sociedad que ha sido absolutamente individualista, donde el sálvese quien pueda ha sido lo que ha mandado.

No importa quién llega primero, el asunto es llegar. Y ése es el resultado de la sociedad que tenemos. Por eso, con esto de las ganancias a que hacía referencia Luis no hay que rehuir ningún debate, acá no es necesario ni ser Cuba, ni rasgarse las vestiduras. El problema no es el debate, el problema es el debate en el momento actual, el orden de prioridades, y en esta Argentina, con el poder que se tiene. Porque nosotros estamos perdiendo 6 mil millones de dólares que se van del país, en un mundo competitivo. Porque además de eso sabemos que está el 40% de la mano de obra afuera, porque además de eso sabemos que en la cultura de la evasión, en vez de ser una puerta abierta para la distribución, a lo mejor abre una puerta más grande para una mayor evasión. Así se acostumbró la Argentina de los últimos 40 años. Así que creo que es una asignatura no solo de nuestro país, pero me parece que hay que hacer un trabajo de concertación social del Estado, con un programa que supere lo del mandato de un gobierno, de incentivos a las empresas. Hoy, el dato más progresista de una sociedad desigual es que la informalidad pase a la formalidad, le dé previsibilidad, le dé seguridad, garantía social e independencia de la política con su vida para pensar en libertad y desarrollarse en libertad.

LJ

Con respecto al tema este, yo creo que no hay que comerse los amagues, yo creo que es un acto de irresponsabilidad por parte del Estado tirar un tema en el que nadie puede estar. A ver quién de los que estamos sentados acá puede decir no, es una locura discutir el tema de que las empresas puedan repartir su excedente. El tema es que esa no es la discusión de la Argentina. No quiero repartir cifras pero con el 40% de la economía informal en negro, preguntémosle a cualquier trabajador si lo que quiere es participar en la ganancia de la



empresa, o tener estabilidad laboral, la posibilidad cierta y concreta de tener un salario digno, y tener un horizonte que le permita proyectarse.

Nosotros estamos hablando de Responsabilidad Social Empresaria, y miramos los empresarios, y les pedimos a los empresarios sean serios cuando el Estado no es serio. Nosotros les pedimos “ustedes tienen que actuar con responsabilidad”, le decimos a los empresarios, pero si de este otro lado del mostrador quienes administran el Estado permiten que el particular no sea serio... Porque para que exista un hecho de corrupción hacen falta dos partes, uno que da y otro que recibe. Y el que recibe siempre está de este lado del mostrador.

Entonces nosotros necesitamos un Estado serio, esta discusión Juan que vos ponés sobre la mesa sobre el tema de lo que pretende el gobierno es esconder una discusión que no se anima a dar si es cierto o no que estamos en condiciones de discutir el 82% móvil para 4.800.000 jubilados que ganan \$1.500 por mes. Entonces, a ver quién es más progresista y te corren por ese lado con una altísima cuota de irresponsabilidad. Porque como decía Mario, rehuir ese debate es un acto de cobardía, nosotros no queremos rehuir ese debate. Pero la verdad, ésta no es la discusión de la Argentina. Ojalá algún día la Argentina pueda discutir estos temas. Pero me quiero quedar con este concepto, necesitamos un Estado serio.

Termino con lo que les decía al principio, cuando discutíamos el tema de las salideras bancarias, la presidenta del Banco Central decía “no, lo que pasa es que Argentina tiene un concepto equivocado, solamente los argentinos, en el mundo, hacen operaciones con la plata en el bolsillo, es una locura. Acá la gente no se ha bancarizado. La gente tiene que entender que en el mundo se manejan con transacciones bancarias”. Entonces, yo dije, “señora, quiero recordarle, así como Jaimito al fondo del aula, que acá hubo un tipo que se llamaba Cavallo... qué bancarios, que nos obligó a todos a tener caja de ahorro y después se quedaron con el ahorro de los argentinos, se quedaron con la plata de todos nosotros, con el sueño de nuestros hijos, con el futuro de nuestra familia”.

Entonces, digo, la gente tiene derecho a tener espanto del sistema financiero, porque le fue pésimo, y de eso no hace mucho, apenas un par de años nada más.

Entonces, no le podés echar la culpa a la gente. La gente prefiere llevar la plata, corriendo serios riesgos. Hay que saber lo que significa, porque ahora estamos discutiendo el tema de las salideras, cuando el problema eran las “entraderas”, era el Estado el que te robaba, y te robaba el que te tenía que administrar, el que tenía que cuidar tu recursos. ¿Y entonces la culpa es del contribuyente, la culpa es de la sociedad? No, la culpa es del Estado que sigue sin actuar con seriedad y el hilo se termina cortando por lo más delgado. Pero inclusive ahí, cuando al empresario le decimos “usted que es banquero tiene que pagar el adicional de la policía” ni siquiera quiere hacerlo. ¿Qué quiero decir con esto? Me parece que nosotros necesitamos trabajar, lo que les exigimos a las empresas primero hay que exigírselo al Estado. Necesitamos Estados serios para que fijen políticas serias, y a partir de ahí seguramente podemos empezar a discutir los temas que son los temas de la agenda de los argentinos. Me parece que el tema de la discusión es nada más que un “mastiquín” para que Moyano se pare haciéndose el progresista cuando sabemos de quién estamos hablando.

Preguntas: ¿Luis Juez el problema de la miseria no es de los sistemas de control estatal y las regalías? ¿No es el mismo interés el que tienen los empresarios, los políticos por cerrar sus propios negocios? Y hay varias preguntas vinculadas a la corrupción.

LJ

Coincido con ese interrogante. Yo pretendo ser ejemplo de mis hijos así que no he venido acá a pararme como ejemplo de MAPFRE, ni con esta conducta a tratar de que me bonifique



el Rafa el seguro del auto. Quiero ser ejemplo para mis hijos, nada más. Pero la verdad es esa, tengo la sensación de que tenemos una dirigencia que es permisiva a este tipo de conductas, que alienta este tipo de conductas, que permite estas conductas por parte de algunos empresarios. Me tocó ser intendente de Córdoba, a Mario le tocó ser vicegovernador, no son todas las empresas, siempre son las mismas las que negocian con el Estado, no importa quién es el gobernante, porque para esas empresas el gobernante es un gerente, cambia. Porque en definitiva el poder lo tienen, son las mismas. A mí me tocó estar con empresarios que venían a plantear una conducta, que uno por una cuestión de respeto lo miraba y le decía, "che pero esas cosas a mí no me las podés plantear, esas cosas no corresponde que me las sugieras". Y nos pasó en un montón de oportunidades.

Porque nuestra dirigencia política sale de esta sociedad, por eso yo les hacía mención de que fuimos a hurgar en lugares no habituales, para traer a la política personas que de su actividad privada venían a hacerse cargo con mayor criterio de responsabilidad. Y la verdad, tengo que confesarlo, en algunos casos nos fue maravillosamente bien, y en otros casos fue un espanto.

Porque el problema es la sociedad, de esta sociedad sale su dirigencia. Entonces, por ahí nos enojamos con nuestra dirigencia política pero es el fiel reflejo de lo que es esta sociedad. Entonces, a esa pregunta yo también me quiero sumar con ese interrogante, ¿y no será que los tipos quieren estar en determinado lugar para garantizarse determinada rentabilidad, que a un empresario le significa mucho riesgo, pero desde otro lado significa simplemente tener la posibilidad de fijar las reglas de juego?

Yo suscribo este interrogante y me gustaría que el día de mañana cuando vengamos invitados a otro congreso de MAPFRE para discutir esta cuestión pueda decir que estamos avanzando, la Argentina está avanzando seriamente a una clase dirigente política, social, empresaria, sindical que tenga claro cómo es el tema de la responsabilidad.

Pregunta: Ambos hablan de Responsabilidad Social Empresaria y de otros sectores, pero no han expresado cómo consideran que se debe construir la Responsabilidad Social política, o mejor dicho partidaria.

MN

No, yo, y creo que Luis tampoco, no es que lo eludamos, sino que no fue ese el orden, nos dijeron miremos desde la política. Pero está claro, por eso yo dije que hay que hablar no ya de responsabilidad solo empresaria, creo que el que piense que va a la sociedad buscando una salida por una sola punta está totalmente equivocado. Es más, para los que tenemos pasión por la política y la vivimos, con mucha intensidad, siempre he pensado que aunque uno se equivoque, si algo tiene de diferencia la política es que tiene la responsabilidad del interés general y del interés colectivo. No representar sectorialmente.

Es decir, esa es la diferencia esencial, más allá de los problemas que tenga la política, la coyuntura, los hombres que pasan, su credibilidad, la caída de sus instituciones. Es más, si fracasa la política es absolutamente imposible pensar en encontrar armonía, negociación seria, equilibrio entre los demás sectores de la sociedad y Responsabilidad Social.

Está claro que no se puede generalizar, pero, obviamente, los ejemplos vienen más de arriba, eso es ineludible y ya no es solo el Estado. Cuando nos levantamos nosotros a la mañana y pensamos que todo puede ocurrir, estamos mal, y en la Argentina hace mucho tiempo, no importa quién gobierne, donde hay momentos que la sociedad piensa con razón. Si le dicen que mañana se va a caer un rayo en la cama, y piensa que es posible, es porque ya todo puede ocurrir, y nos comenzamos a anestesiarnos socialmente. Y eso es eludir la responsabilidad.



Ortega y Gasset, así como alababa a la Argentina allá en el veintipico, el treinta, dijo “los argentinos disparan hacia delante, eluden la responsabilidad colectiva, se suben arriba de un tren, y se van de su país”. Y creo que tiene que ver mucho con eso, con la sociedad, no es votar y esperar; es votar, es participar, es controlar y es cambiar. No hay otra forma.

Pregunta: Justamente hablando de estos temas ¿se les debería exigir como mínimo en las empresas respetar los derechos humanos en su gestión?

MN

Yo dije que para mí el punto más importante de la convención de Naciones Unidas, cuando el Secretario incorporó los 10 puntos de la Responsabilidad Social Empresaria fue eso, pero no es una cuestión de mínimo, sin eso no se puede imaginar sociedad. Y derechos humanos son los que conocimos nosotros, los que viola la dictadura, los derechos humanos de segunda generación, los de tercera generación, los de cuarta generación, el derecho a comer, a la salud, a la educación, a vivir, a pensar, a estar en libertad, a lo que da la imaginación y que tiene que ver con el ser humano.

Pregunta: ¿Luis Juez para que exista Responsabilidad Social Empresaria y tenga éxito como nuevo paradigma no debería primero existir y ser sólida la Responsabilidad Social del Estado y de la política?

LJ

Seguro, yo quiero engancharme con este tema del que también hablaba Mario, el tema de los derechos humanos, porque tiene que ver con esto. Y no quiero irme de este debate que lo tengo tan caliente, porque me mantuvo entretenido en un lugar verdaderamente aburrido como puede ser el parlamento. En un momento dado, el miembro expositor del proyecto decía que había que aprobar el proyecto que venía de Diputados, que era mucho más integrador, con este argumento: “la Organización Mundial de la Salud ha determinado que el tema del agua es un derecho humano básico”. Y le contestaba un Senador de una provincia minera: “pero también el trabajo es un derecho humano”. Y se generó esa noche, ahí en el Senado, una discusión sobre qué entidad tenía cada uno de los derechos, cuál era más humano que el otro.

Entonces cuando vos le decías “pero estamos discutiendo el agua”, el otro te tiraba con el empleo y te decía: “esto me genera 10 mil puestos de trabajo”. Entonces ahí se tiene que ver la responsabilidad, pero qué tipo de trabajo, a costa de qué te genera 10 mil puestos de trabajo, cuál es el resultado final. Porque, en definitiva, estamos hablando de dos derechos humanos básicos, el derecho a trabajar y el derecho a la salud.

Por eso digo, siempre hay un argumento para violar la Responsabilidad Social por parte del Estado, porque no puede cumplir con sus normas que el mismo Estado las genera. Y por parte de los particulares, porque dicen “por qué las voy a cumplir yo, si el Estado no las cumple”.

Siempre los argentinos encontramos un recoveco para no cumplir con las disposiciones, somos especialistas, somos campeones del mundo. “No, si aquel no lo hace por qué lo voy a hacer yo”. Entonces, te iban inhabilitando: “ustedes no pueden hablar porque no son provincia minera”. “Ustedes no pueden hablar porque no son provincia cordillerana”.

Digo cómo hablo yo por el tema de los glaciares, solamente por mi condición de hinch de Talleres teniendo el pecho congelado puedo hablar, no tengo otra posibilidad. Te van inhabilitando para opinar como si uno fuera un animal. ¿Por qué señalo esto? Porque a mí me dejó a las cuatro y media de la mañana, después que terminamos de votar, una sensación amarga, ganamos por dos votos, pero la verdad quiere decir que la mitad del Senado



piensa todo lo contrario, que hay senadores de todos los partidos políticos, porque esa votación cruzó transversalmente. Hay senadores a quienes no les importa, lo que les interesa es la rentabilidad del grupo económico que explota.

Entonces, les contaba a mis amigos, qué sensación, son esos triunfos que cuando vos ganás decís “no ganamos nada, porque en algún momento los tipos van a ir a la justicia, y van a encarajinar la cuestión”. Me quedó esa sensación con el tema de los derechos humanos, y lo estamos viendo mucho en este gobierno, una bandera inmaculada, una bandera que no hay que partidizar, y cómo siempre encuentran un argumento implausible, para justificar lo injustificable.

Comparto absolutamente lo que acaba de decir Mario, porque me parece que por ahí pasa el tema. Tiene que ver con la posibilidad cierta de asignarle el tema de la Responsabilidad Social, que también es un derecho humano.

Pregunta: Desde su posición como senador, además de haber sido testigo de la corrupción y de la irresponsabilidad empresaria o no responsabilidad empresaria ¿puede dar un ejemplo de donde usted haya propuesto o tomado una acción para fomentar la RSE?

LJ

Me acuerdo crisis increíble en la República Argentina, pérdida de empleo absoluto, empresa Tamse, 64 colectivos, el modelo más nuevo creo que era 91', fue el que se le cortaron los frenos y mató un vecino en Colón y General Paz. Gran discusión en Córdoba sobre dónde comprábamos los colectivos, venía el gobernador y decía “los colectivos los vamos a comprar en Brasil, tenemos un crédito del Banco Nacional de Desarrollo de Brasil”. Crisis increíble en la industria automotriz de Córdoba, los empresarios de la industria automotriz decían “si nosotros podemos producir lo mismo acá en Córdoba, podemos ver si nos da el cuero, podemos financiar”.

Finalmente qué hacíamos, traíamos los Volkswagen de Brasil, con el crédito del gobernador. No sé qué le habrían prometido. Nosotros dijimos a ver, escuchemos, si estos tipos dicen que de esta manera sostienen la producción, de esta manera pueden en un año y medio, y ni hablemos de la industria del repuesto otra vez de los colectivos Iveco. En ese momento, tomamos una decisión. Y el otro día escuchaba cuando algunos la querían controvertir diciendo pero por qué compraron esos colectivos, podrían haber comprado los otros que eran casi 40% más caros.

Ahí tuvieron la posibilidad de tomar una decisión, no sé si es la mejor, no sé si es la más interesante, pero vimos que los empresarios tenían un criterio de responsabilidad. Ellos decían, “probablemente el Estado nos subsidie, pero nosotros vamos a tener que cerrar por siete u ocho meses, vamos a recibir un subsidio, vamos a mandar la gente a su casa, le vamos a pagar el 70% del salario. Pero de esta manera, nosotros podemos producir y entregar. Y me pasó ahí, cuando fui fiscal anticorrupción. Durante la crisis del 2001, que estalló el país en mil quinientos millones de pedazos, conseguir un laburo era una locura. Llevaba entonces diez días como fiscal anticorrupción, viendo la actividad y los legajos de los funcionarios del gobierno provincial, detectamos que había 7 funcionarios con rango algunos de secretario o de ministros, subsecretarios, que al mismo tiempo habían sido depositarios de una licencia para explotar un registro de propiedad automotor.

Como fiscal anticorrupción, nosotros podíamos inclusive sugerir conductas éticas. Nos pareció en un dictamen que hicimos que era ético decir que no era ético tener dos conchabos, o sea, ser funcionarios del Estado provincial y al mismo tiempo tener garantizado una rentabilidad como titular de un registro automotor. Lo lógico sería que en el momento en que la sociedad pelea por un laburo los pocos que hay soltarlos, dividirlos, ampliarlos. Hicimos un



reproche ético del título, era reproche ético, decirle “che no nos parece justo que en un momento que la sociedad...” Creo tener el récord Guinness de ser el primer cordobés que cabecea la luna, me pegaron un boleo...

Es difícil cuando el Estado no quiere cumplir las normas, es difícil cuando el Estado es el que tiene que garantizar y es el primero que las viola. Es muy difícil, pero hay que seguir intentando. Me parece que el problema no es contar las anécdotas en que a uno le fue mal, sino tratar de insistir que en algún momento estas cosas nos van a salir bien.

Pregunta: Mario ¿Cuál es la responsabilidad del Estado cuando el propio Estado no cumple con la legislación laboral? Por caso la designación de personal contratado, u otro tipo de vinculación con el Estado laboral en lo cual no implique una incorporación. ¿No se les pide todo a las ONG y a las empresas?

MN

No, yo no estoy reclamándoles a las empresas. Es más, se hace indefendible lo del Estado en esos términos. Nosotros, a diferencia de algunos países de Europa, no tenemos una burocracia en el buen sentido de la palabra, organizada por encima de los gobiernos que pasan circunstancialmente, con un staff de gobierno interesado, preparado en la carrera. Y, obviamente, que en todos estos países como ocurre en otros lados, pero acá se notó mucho, modificar esa cultura es muy difícil.

Lo que yo creo es que la hipocresía grande es crear normas que no se cumplen después, porque eso defrauda mucho a la gente. En vez de explicar la razón, por qué puede ser una emergencia, por qué puede ser una necesidad. Entonces, somos los campeones del mundo en autoexigirnos y nos atamos a eso, y después andamos saltando. Y es la pérdida de credibilidad permanente sobre la representación, sobre la responsabilidad del Estado. Miren una cosa que sí es del Estado, hay dos convenciones internacionales que abarca el sector privado y el Estado, una de Naciones Unidas y una de OEA que es la convención contra la corrupción. Las convenciones internacionales comienzan a tener efecto después que la firman cada uno de los países, la escriben y la suscriben los parlamentos. Y tiene efecto entre los países, y esto tiene mucho que ver con todo, con lavado de dinero, corrupción en la globalización, los privados, sanciones, el mundo financiero, todo. Junto con otro legislador fuimos autores, logramos hace varios años que se ratifique una convención internacional por la Argentina, la de la OEA, porque el gobierno no la mandaba y la iniciativa debía ser de ellos. Se ratificó, nosotros hemos aplaudido, han pasado casi diez años y no se ha reglamentado, es decir que es absolutamente inoperante.

Y no digo esto para los países subdesarrollados, miremos arriba también, porque los primeros que llevan adelante las convenciones sobre responsabilidad social, sobre responsabilidad en la lucha contra la corrupción han sido los Estados Unidos, los países de las economías más centralizadas, pero sus parlamentos no ratifican las convenciones. Lo mismo pasó con la Convención Penal Internacional, lo mismo ocurrió con la convención contra la corrupción de Naciones Unidas y de la OEA, no la han ratificado ninguno de sus congresos. Es decir, que no están obligados, entonces hay que tener una visión más global y saber que el problema es mucho más complejo aunque nosotros debamos hacer cosas en la esquina de nuestra casa.

Pregunta: ¿Ven factible la firma de un acuerdo público y multipartidario primero y después con leyes para exigir que exista un balance sobre Responsabilidad Social para las empresas y las universidades?



LJ

Yo lo veo complicado. Sería maravilloso pero yo lo veo complicado por esto que decía Mario, porque por ahí se generan normas que después no se cumplen. Ustedes publicaron ayer o antes de ayer un par de compromisos que se asumieron hace tres años atrás, que tienen que ver con algunas prestaciones, algunas calidades y algunos compromisos éticos mínimos indispensables en el ámbito de la ciudad, que se violaron sistemáticamente.

Lo veo complicado, y lo digo con todo respeto, a mí me encantaría porque soy esclavo de mis palabras, yo le dije a la rectora de esta universidad: "Carolina, nos encantaría el día de mañana poder tener con usted una relación directa porque este Estado provincial el año pasado pagó 60 millones de pesos en consultoría". Me imagino un tercio de esa plata puesto en la Universidad Nacional de Córdoba para tener el mejor nivel de técnicos. Pero claro, es muy difícil que ustedes, que la universidad, te dé un recibo por debajo de la mesa. Es muy difícil que te presuponeste un trabajo con sobreprecio, es difícil.

No quiero generalizar, pero esta cuestión es muy común.

Cuando necesitamos buscar prestigio, recurrimos al tema de la universidad, y me encantaría que la universidad pudiera monitorear este tipo de compromisos, este tipo de situaciones, pero es muy difícil. Ojalá pudiéramos en algún momento plantear reglas de juego que sean de este nivel de compromiso ineludible, y que tengan sanciones. Me tocó el otro día presenciar, como Secretario de la Comisión Bicameral de la Auditoría General de la Nación una discusión entre el Síndico General de la Nación y el Presidente de la Auditoría General de la Nación. Cómo vamos a controlar a las empresas privadas si las empresas estatales que reciben subsidios del Estado no las podemos controlar, no sabemos cuánto recibieron, cómo recibieron, qué rindieron, qué no rindieron.

Entonces el Auditor General que es un tipo bárbaro, un tipo de carrera, dice: "yo no puedo dar informe porque el Síndico desde que asumió no me los da". Bueno, y cómo hacemos, porque se echaban la culpa, vengan los dos. Como un legislador provincial del partido de Mario tuvo la desgracia de que se le murió la mamá, me tocó presidir esa reunión. Esas cosas algún día las tenemos que filmar y ponérselo a la gente, al vecino común, para que pueda acceder, y ver el nivel de precariedad de respuesta que daba el Síndico General de la Nación para contarle por qué no colgaba de Internet las auditorías que están hechas... Pero porque recibía órdenes del ministro todopoderoso "Caníbal" Fernández, digo caníbal porque la verdad es un caníbal, y el tipo dice "usted no tiene que dar información", a pesar de la Constitución, porque la ley lo obliga.

Entonces, nosotros salimos a responsabilizar al particular privado, y las empresas del Estado que reciben fortunas por mes no hay ninguna forma de seguirlas, porque no hay posibilidad de controlarlas, si el Estado no articula mecanismos. Entonces, ¿hay un problema de legislación? No. Está todo legislado. Está claramente legislado, cómo se tiene que rendir, cómo es el tema, dónde se tienen que colgar los balances, qué información.

Lo vimos el miércoles de la semana pasada discutiendo el acceso a la información pública, los peros que ponían algunos legisladores oficialistas, que la información es pública de carácter público, que si la genera el Estado no puede haber ningún tipo de oscuridad, ningún tipo de secretismo.

Digo, entonces, que ojalá pudiéramos avanzar y las universidades con prestigio, como ésta, pudieran estar fiscalizando y siguiendo. Pero yo tengo la experiencia que comento, así casi en autocrítica generalizada, me toca ver estos últimos nueve meses como Senador de la Nación. La gente esto no lo sabe. Entonces, hay que contárselo para que lo sepa, no es un problema de ley, no es un problema de legislación de fondo, es un problema de que el Estado no cumple las normas que genera, como decía Mario.



Las genera, son maravillosas, nos llenamos la boca, sirven para ir a un montón de congresos y para opinar, porque demoró cuarenta minutos el titular de la Sindicatura General de la Nación contando su currículum de todos los congresos que había ido. Entonces, le digo maestro haga lo que hace en el currículum, publique sus informes. Pero es complicado.

MN

Cuando yo hablo lo digo desde adentro, no de afuera, me siento parte de la sociedad y con niveles de responsabilidad en algunos casos mayor. Ley de acceso a la información, ley de ética pública. El Estado transparente, el Estado nuevo, el Estado cristalino, usted apretaba un botón, un chico se mete, va al dormitorio del gobernador, del presidente, ve qué come, qué toma. El 1% de eso si fuese cierto, el 1%; no es que no fuese cierto, que se pueda materializar, porque además se puede, no se quiere, sería una contribución enorme a la Responsabilidad Social desde el Estado, y la primera de todas es la transparencia. ¿Saben por qué? Porque maneja la cosa pública. ¿Qué es la cosa pública? El esfuerzo de los que ponen su trabajo todos los días, es la plata de los otros. Esa es la diferencia entre la cosa pública y hacer con lo privado lo que uno quiere.

Sin embargo, a eso lo frustramos, la política fracasa no tanto por lo que se equivoca, fracasa por la enorme frustración de lo que promete a lo que se ata, y después no cumple y dispara. Entonces crece el delito, entonces se mueve. La política no da satisfacción y el ingeniero Blumberg con una vela lleva 200 mil personas a la plaza, y salen los tres poderes corriendo, y se paran ahí en la plaza y ahí nomás modifican el Código Penal, en 24 horas todo. Y Blumberg toma asistencia y le dice este viene, no viene.

Pasó la Argentina, cambió la noticia. Vino Tinelli, lo que sea...

Es una sociedad que necesita frenarse, reflexionar y profundizar las cuestiones básicas que hacen a la estructura del modelo de sociedad que uno quiere tener. Pero qué le vas a decir al tipo a quien lo para la caminera acá, si la Corte hace 15 años que quiere reponer un tipo en el cargo y le hacen pito catalán. La Corte, no queda más nada después, arriba no hay nada. Eso es la ley, ésa es la Constitución, es cierto que estas son sociedades a donde la economía fue por encima de la ley, para resolver quién es el que va a gobernar, porque ata el salario, el bolsillo, el ingreso.

Así se votaba en el 95, así pasó... Y parte de razón hay para eso, y también es cierto lo que se dice, con la ley sola no se ganan elecciones. Es cierto, pero sin la ley, sin reglas de juego, lo que no tenemos es sociedad. Con lo cual, no podemos hablar de Responsabilidad Social. Y ahí sí, la política y los empresarios, porque hay empresarios de mi generación de la de Luis, lo digo esto no para echar la culpa, con los que nosotros conversamos, discutimos, comemos, hablamos y en diez minutos yo lo felicito, le va espléndido.

Pero de la política se encargan de destruirla, y vos le decís qué hacés que no te metés... cuál es tu nivel de compromiso, desde dónde cambiás. Si acá el problema no es que vos ganes dinero, no es que te vaya bien, en buena hora que te vaya bien y que haya un sentido de progreso. El problema es que la Responsabilidad Social tuya, primera, no es solo repartir el ingreso, es hacerte cargo como yo de la otra parte de la sociedad. Y no solamente ir un día a votar y después jugar al golf durante un año, pensando que con eso te va a dar la posibilidad de hacer un juicio definitivo sobre la Argentina que te queda.



► Moderador: Juan Turello

Me gusta quedarme solamente con dos pequeños conceptos que dijeron, tanto Luis como Mario. Los instrumentos en realidad ya están, para ser empresario socialmente responsable, político socialmente responsable, desde su palabra hasta el cumplimiento de las leyes, y de los proyectos que quieran llevar adelante. Lo que nos está faltando es la actitud, me parece, de fondo, la actitud ética que es el gran problema que tiene hoy la Argentina. Es decir, formular los compromisos, establecer las leyes y llevarlos adelante. Me parece que, en líneas generales, no tenemos que inventar nada, ya está todo hecho y solamente falta ese cumplimiento. No es un fenómeno para consolarnos, y quizás como mal de muchos, consuelo de tontos, pero no es un problema solo de la Argentina.

Si ustedes piensan que en la reciente elección de Brasil, de hace 24 horas, un país tomado como modelo por el mundo, que hoy atrae todas las inversiones y todo el dinero disponible, el diputado que más votos obtuvo, 1.200.000 votos es un payaso, que simplemente le dijo a la sociedad "peor no vamos a poder estar, yo de política no entiendo nada ni de congreso, pero peor no vamos a poder estar". Es decir, como vemos, hasta Brasil con todo el esplendor y el desarrollo y la fuerza que le ha dado Lula tiene sus propios problemas. Creo que nuestros problemas son que tenemos los instrumentos, simplemente nos estaría faltando cumplirlos. Ojalá que de esta jornada salga, por lo menos, ese compromiso y esa idea.



▶ Panel 3

▶ “Marca, Reputación y Responsabilidad Social”



El **moderador** del panel es **Daniel Valli**, tiene 50 años, está casado con dos hijos. Socio y Vicepresidente Ejecutivo de la Consultora Mora y Araujo Grupo de Comunicación. Ha asesorado en temas de comunicación y reputación a más de 50 empresas locales e internacionales líderes en los sectores de la industria en los que operan. Previamente fue director de marketing y relaciones públicas de Zurich en Argentina y director de comunicaciones de América Latina. Y anteriormente se desempeñó como director delegado de Dow Jones Telerate.

Cursó estudios en administración y un master en gestión de las comunicaciones en la Universidad Austral.

Es el fundador del grupo Comunicación de Crisis en LinkedIn integrado por 2500 profesionales de Iberoamérica que se ha transformado en un espacio de reflexión sobre temas de reputación corporativa y crisis.

▶ Componen el Panel:

Luis Ulla, licenciado en Trabajo Social de la Universidad Nacional de Córdoba, egresado con la máxima distinción académica.

Co-fundador y actual Director Ejecutivo del Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria – IARSE® que opera en todo el territorio nacional y en diversos países de América Latina.

Miembro de Consejo Consultivo Internacional del Instituto Ethos de Brasil, entidad que en la actualidad es la máxima referencia institucional en RSE en América Latina.

Director de diversos Equipos Interdisciplinarios de Investigación y Desarrollo orientados a generar conocimiento teórico y práctico en temas de Responsabilidad Social y Gestión Organizacional. Ha sido co-redactor de Manuales, Guías de Primeros Pasos e Indicadores de Auto Evaluación de Responsabilidad Social para Empresas privadas y para Empresas Cooperativas y del sector social de la economía.

Autor de Manuales y Guías de Gestión para Organizaciones Sociales, entre ellos: Manuales para Elaboración de Proyectos Sociales, Guías de Autoevaluación para ONG's, etc.

Activo generador y difusor de información, ideas, conceptos y propuestas para abordar la temática de la Responsabilidad Social.

Ha escrito diversos artículos de fondo sobre Responsabilidad Social para periódicos nacionales y extranjeros, es autor de numerosas columnas y editoriales que abordan temas de Ética de Negocios, Gestión Social y Responsabilidad Social.



Sebastián Bigorito, graduado en la facultad de Ciencias Económicas de la UBA, orientó su especialización en: a) evaluación social y económica de proyectos. b economía de los recursos naturales y energéticos.

Actualmente es el Director Ejecutivo del CEADS - Capítulo local del WBCSD - compuesto por 60 empresas líderes en el país.

Participó del desarrollo de iniciativas internacionales relacionadas a la sustentabilidad: Proceso Global del WBCSD (Consejo Empresario Mundial) para el primer enfoque sobre RSC (1997 – 2000), Comité Latinoamericano sobre Ecoeficiencia del ITESM (1997 – 1999), Miembro del Grupo Fundador del G.R.I. (1998) y Referente externo del grupo fundador de UNEP FI (Iniciativa Financiera) (1999 – 2000)

Antecedentes en el sector académico: MBA – Universidad Católica Argentina. Profesor invitado permanente “empresa y comunidad”, Posgrado Gestión Ambiental – Universidad Austral. Profesor curso responsabilidad social empresaria, Posgrado Políticas Públicas – Universidad del Salvador – Epoca. Cuerpo Docente, Posgrado de Derecho Ambiental – Universidad de Belgrano.

En la actualidad participa activamente en los siguientes procesos globales y actividades locales: Programas del WBCSD, Visión 2050, Consumo Sustentable, Negocios Inclusivos, Representante por sector industria ante la ISO 26.000 (2004 a la fecha), Presidente del Comité Nacional de Responsabilidad Social – IRAM, Miembro del Consejo Asesor de las Líneas Directrices de la OCDE – Cancillería, Cofundador e Integrante del Comité Directivo del programa “Derecho Ambiental Eficaz”, Principales funciones y cargos directivos, Secretaría Ejecutiva del Pacto Global de las Naciones Unidas (2004 – 2009), Consejo de Administración del Fondo para las Américas (2003 – 2007), Directorio del IRAM (2010 – 2012).

► **Moderador: Daniel Valli**

Este panel que hemos denominado “Marca, reputación y responsabilidad social” tiene por objetivo tener la opinión de dos reconocidos expertos en RSE sobre la relación y el impacto que tiene la RSE en las marcas y en la reputación de las compañías. Es el espacio que le hemos dedicado al tema de la comunicación.

► **Primer disertante: Luis Ulla**

Agradezco la confianza de MAPFRE y a ver cómo encaramos este tema, hablando diez minutos. Hay un viejo adagio docente que dice “si no los convences, confúndelos”, para esa cantidad de tiempo lo segundo, seguro.

Reputación, valor de marca y RSE, me parece un tema del que habría que hablar sin lugar a dudas. Ustedes conocen el desafío que le dio origen, y si ponemos a la Argentina a la altura internacional, sobre todo regional en materia de RSE ésta ha sido básicamente la misión, y estas son las empresas que nos están acompañando. Simplemente, agradecerles a todos porque sin ellos sería muy difícil sostener un equipo de diez personas que estén produciendo permanentemente conocimiento, y sobre todo el compromiso, y por qué no el orgullo de crear información pública, de libre acceso, sobre temas de RSE, porque creemos en nuestro rol específico como organización.



Cuando uno se imagina la empresa, se está imaginando que RSE tendría que ser directamente sinónimo de reputación. Y no siempre lo es. ¿Uno qué sueña cuando piensa que le toca dirigir una empresa, sea del tamaño que sea? Primero que los demás me valoren, y esto ya no es un problema de cuánto me cotizan en Bolsa, sino cuánto es el nivel de aprecio que tiene mi marca. Luego, el trabajo de gestionar todos los días, el trabajo de tomar decisiones, el estrés de tomar decisiones. En definitiva todos queremos saber que lo que estamos haciendo está bien hecho. Si está bien hecho, los demás van a pensar que por allí está la pista. Eso tiene que construir prestigio. Me acuerdo una foto del maravilloso Quino, dibujaba prestigio, moral, entonces moral era un criadero de cerdos con un cartel que decía "Moral". Y para Prestigio, había un tipo que tenía los ojos rajados, estaba con una escopeta, cinco termos de café, cuidando el prestigio, no dormía desde hacía años.

Evidentemente, es algo muy volátil en un mundo globalizado. Cualquier empresa, obviamente, quisiera que sientan por su marca afecto. Cualquiera que está pensando hoy donde quiere estar es en la cabeza de los demás, pero también ligado al corazón de los demás. Ese afecto quisiera que se traduzca en preferencia, que nos elijan, que sepamos que estamos abriendo camino, y no siguiendo el camino de otros. Creo que la vocación empresarial está fuertemente ligada a la idea de liderazgo. Y finalmente, la idea de ser referentes, que es cuando se cumple el máximo proceso: "mirá cómo hace tal empresa este tipo de cosas, inspírate en eso". Creo que cuando uno termina reuniendo todos estos factores, está hablando realmente de lo que podría decir "mi actividad con responsabilidad me lleva a construir reputación".

El estrés de gestionar tiene que ver con que cada uno de nosotros trabaja todos los días en un mundo que tiene dos problemas serios. Cómo hacemos nosotros para que nuestra organización esté enganchada al entorno, cuando entorno es 360° más flujo, match 7 de flujo. Si dejo de entender lo que pasó en el entorno, mi organización queda descolgada, el riesgo es altísimo.

Este trabajo también tiene que ver con una mirada de RSE, diría más, quien puede gestionar pensando en cómo cambia el entorno y cuáles son las principales demandas podrá entender. Se dice que vamos a una nueva economía, que tiene que ver con los aprendizajes de los últimos años, muy corto plazo ha marcado el sendero, el rumbo de la nueva economía en el mundo. Una crisis financiera actual que terminó demostrando que no era una crisis de dinero, era una crisis ética, alguien envolvió un ladrillo con un papel y se lo vendió a otro y le dijo que era una caja de alfajores. Ese lo envolvió con otro papel y le dijo que era un lingote de oro, y a medida que aumentaba el precio, aumentaba la mentira. Terminó Harvard siendo consultada para saber qué gente formábamos. Terminó el prestigio de una organización altamente prestigiosa siendo puesta en tela de juicio, no solamente los que fueron presos.

El viceministro de economía chino reconoció, en la conferencia de Ethos de Brasil, este año, que a China le había costado el doble en términos económicos haber trabajado con la agresividad ambiental con que lo habían hecho, particularmente en el tema forestal, y que en números les quedaba muy claro que eso era inviable de cualquier manera. Entonces, decían, vamos sin dudas a una economía verde, o no hay forma de pensarse de ninguna manera. Y, obviamente, decimos una economía inclusiva, todos los días vemos lo que está pasando a nivel mundial, cuando la gente quiere ir a los espacios del mundo donde se vive más o menos bien. La gente que se muere queriendo cruzar el Mediterráneo, la gente que se muere queriendo cruzar la frontera de México con Estados Unidos. Este fenómeno de la inclusión o de la exclusión está mostrando que los tres caminos tienen que ser abordados. Un camino ético, un camino ambiental, y evidentemente un camino de inclusión social.

Uno puede hablar de crisis, y hay un experto en crisis. Los japoneses escriben crisis de oportunidad de la misma manera, los chinos escriben crisis y oportunidad de la misma



manera. ¿Estamos en crisis? Estamos en crisis. ¿Estamos en oportunidad? Estamos en oportunidad. Creemos que toda esta tendencia que hay en el mundo a un consumo responsable, que es una de las variables esperanzadoras que tenemos, de empezar a elegir no solo por lo que vale y por la calidad que tiene algo para tomarlo como bien o servicio, sino empezándome a preguntar qué impacto ambiental tiene, qué impacto social tiene, y fundamentalmente, fíjense la definición, por la conducta de quien lo elabora.

Entonces, cuando uno empieza a pensar cuánto juega la reputación en el liderazgo de una empresa, yo diría todo. Cada vez más, quieren saber: a quien le compro, con quién opero, con quién deposito mi confianza. Esta es un poco la idea de ligar responsabilidad social a cambio en materia de reputación.

Si hubiera que seguir un rumbo, sin duda que sería éste, ya en 1987, a diferencia de la frase de algún otro político argentino hace unos años, Gro Harlem Brundtland dijo “estamos mal y vamos peor”. ¿Y adónde habrá que ir señora? La respuesta fue muy clara, “tenemos que ir para allí, al desarrollo sustentable”. Y si entendemos el camino del desarrollo sustentable, vamos a entender que la triple creación de valor que hoy puede crear una organización inteligente como la empresa, nos puede dar la posibilidad de hacer un desarrollo que, cuando sea capaz de lidiar con la escasez para beneficio de todos, haga un desarrollo equitativo, nos puede permitir entender al principal capital, no como el financiero, sino el ambiental, que nos ha sido dado a perpetuidad. El día que logremos hacer que todo lo ambiental esté para beneficio de todos, ese desarrollo será vivible. Y obviamente, el día que la economía termina sentándose sobre una lógica de cuidado de la gente y del ambiente, sería una economía viable, y eso será un desarrollo sostenible.

Sobre esta idea, nosotros decimos que Reputación va a estar siempre ligada a la mayor creación de valor. Y la mayor creación de valor no puede entenderse solo como puramente económico. La inteligencia, puesta como decisión de una empresa siglo XXI, da solo una idea del sentido común de que es esperable mucho más. Por lo tanto, cuál es la idea, que nuestros negocios cotidianos puedan crear multiplicación de valor, obvio, en lo económico, sin eso no habrá empresa, pero habrá que crear valor social, ambiental y ético, como lo vimos aquí en los dos paneles anteriores a este debate. Y eso tendrá que ser tan tangible, no solo que se pueda tocar con las manos, sino que pueda contárselo al otro y el otro lo crea. Si es así, creará valor para la empresa, para las personas, para la sociedad y para el planeta. Ligar reputación, entonces, a RSE para nosotros está siempre ligado a la multiplicación de valor.

Hoy nos decían, MAPFRE presentó su primer reporte de sustentabilidad con esta mirada de múltiple creación de valor. Y es cuando la empresa vale más, cuando cuenta cómo crea la riqueza.

Finalmente, decimos, hay que generar valor, hay que entregar ese valor y hay que comunicarlo. Pero cuando hablamos de reputación social y RSE muchos me preguntan cuántas empresas hacen RSE por una cuestión sólo de imagen. Hay un equilibrio complicado, si creas valor estás dándole sentido a tu trabajo, para adentro de la organización y para fuera. Si entregas ese valor, ese valor tiene que ser un valor esperado. No el valor que yo creo que voy a dar, sino lo que los demás están esperando, y ese valor que vas a comunicar tiene que ser tangible.

Pero decimos, cuidado con el orden. Aquí sí el orden de los factores altera el producto. Muchas veces nos encontramos con que se desprestigia mucha de la actividad de RSE, y es que algunos han querido cortar caminos, como cuando jugamos al tejo, y saltar dos casilleros. Entonces, comunicamos un valor que en realidad no hemos entregado ni hemos creado, estamos dando cheques sin fondos. Ojo, porque se van a cobrar.

Entonces, entender cuál es la verdadera expectativa de todos nuestros públicos de interés,



y el mapa para la reputación es un mapa complejo, no es un mapa único, no es unidimensional, no es la mirada solo de la empresa, sino la de todo sus *stakeholders*. Hablar de reputación supone entonces hablar de algunas ciertas reglas, hay cosas que tienen que ser de responsabilidad social, directamente proporcionales. Directamente proporcional al tamaño de la empresa, directamente proporcional al peso y al valor de mi marca, directamente proporcional al nivel de complejidad que yo administro, y que tengo como capital. Y directamente proporcional a mi presencia en el mercado. Cuando se violan en alguna medida estas reglas, la reputación empieza a verse afectada, aunque en el corto plazo haya aplausos todavía.

No hay forma de hablar de reputación, si yo no demuestro a los demás que estoy respondiendo de manera absoluta a la capacidad que los demás tienen sobre la empresa de crear valor. Y en esto creo que ha habido un aumento notable de las expectativas de la sociedad sobre las empresas. No porque tengan que sustituir al Estado, creo que la gente tiene claro que tiene que pedirle al Estado. No porque debieran sustituir a la sociedad civil, sino para trabajar en alianzas, que es el trabajo fantástico que nos mostraban Toty y Carlos March, por entender que hay mucha inteligencia en la empresa, hay mucha capacidad y hay mucha riqueza que no es dinero. Es básicamente la capacidad de generar ese dinero, la capacidad de aumentar la economía, la abundancia.

Y finalmente, como esto es una cuestión de reglas, lo que hemos aprendido en estos últimos tiempos es que hay una regla de proporcionalidad absoluta en ese orden, saber hacer RSE es tomarse el trabajo para adquirir conocimiento, no hay forma de hacer las cosas si no se pone convicción, si no hay acción, como decía Wenceslao Casares, “si no le ponemos corazón”. Obviamente, hacer saber es parte de la obligación de una responsabilidad social bien hecha. ¿Por qué? Porque aquí hace falta encontrar la gente que tenga vocación para esto, que se sienta llamada a estar en un área de RSE. No es para cualquiera, no es para alguien con quien no sabemos qué hacer, y lo pusimos en el área. Es para gente que sienta el llamado para eso, y para gente que entienda que está dispuesta a aprender siempre sobre esto. No hay una licenciatura, no hay un título para esto, y eso todavía creo que sigue siendo bueno. Si no cambiamos la manera de tomar decisiones, no hay realmente un hacer, y tenemos que saber que cuando comunicamos es solo para que los demás entiendan, no como una conformación de imagen de un producto.

Por eso decimos que cuando uno respeta este orden, la RSE se torna más profesional, y por lo tanto adquiere más calidad, es más real, los demás la perciben como tal, y la reconocen. Y la comunicación se tiene que hacer no por una cuestión de pura conformación de imagen, sino por una cuestión básica de transparencia.

Algunas empresas no hacen lo que dicen, otras no dicen lo que hacen. Algunas empresas no pueden hacer lo que dicen, y otras no pueden decir lo que hacen. Ojalá en un futuro muy cercano haya muchas que puedan hacer todo lo que nos dicen, y decir todo lo que hacen.

▶ Segundo Disertante: Sebastián Bigorito

“Visión 2050” es un programa que llevamos a cabo junto con el resto de los consejos empresariales. Y por qué Visión 2050, porque en realidad al empresariado responsable le interesa el futuro. Sabemos que vamos hacia una economía decididamente baja en carbono, a un sistema con escasez de recursos, tanto humanos como financieros, y también recursos



naturales. Y vamos hacia una sociedad que no sabemos cómo, pero va a ser bien diferente a la que conocemos hoy, entre esas cosas una sociedad que va a demandar altos niveles de inclusión. No soy un experto en reputación, tampoco soy un experto en RSE, pertenezco a una organización que promueve la sustentabilidad de los sistemas, y avoca hacia la sociedad a través del liderazgo. Y nos preocupa el futuro porque desde el punto de vista más egoísta, como dice Woody Allen, “me interesa el futuro porque es el sitio donde voy a pasar el resto de mis días”. Así que hasta desde el punto de vista del egoísmo, nos interesa el futuro y lo que va a suceder en los próximos cincuenta años.

En realidad, estamos acá para hablar de RSE y reputación, este vínculo en el cual básicamente voy a abordar de la siguiente manera. Primero me gustaría hablar de algunas presunciones, que están detrás del concepto de esta vinculación entre RSE y reputación, algunos preconceptos y axiomas. Segundo, ver cuáles son los marcos teóricos o conceptuales que justamente le dan un tipo de sentido a esto. Tercero, voy a hablar un poco de lo que llamamos el “círculo vicioso de las altas expectativas y la baja credibilidad”, un poco lo que hablaba Luis respecto de las expectativas que tiene el grupo de interés con respecto a las empresas. Y cuarto, cuál es el rol de la empresa en una nueva forma de generar reputación, que está vinculada más con las capacidades relacionales que con las capacidades que hoy conocen, y que todos desarrollamos, pensando que son las *skills* que vamos a necesitar hoy, y no son las *skills* que nos van a hacer exitosos en el futuro.

Dicho esto, hablando de RSE y reputación, sabemos que existe la vinculación entre los dos puntos. De hecho, cuando uno lo pone en Google aparecen un millón de hits, o más. Hay un punto de referencia para saber si algo es importante o no en Google, ese punto de referencia que yo suelo utilizar es Ricardo Fort, aparece cinco millones de veces, así que la vinculación entre RSE y reputación es un quinto de Ricardo Fort, lo cual es bastante. El tema principal, en realidad más allá de lo de Ricardo Fort, está en la agenda empresarial el tema de lo que se puede perder, y lo que se puede ganar con buena o mala reputación, y su vinculación con los temas relacionados a la RSE, tanto en lo ambiental como en lo social. Hay cada vez más índices o herramientas que miden la reputación, y empiezan a incorporar algunos conceptos vinculados a la RSE, como por ejemplo, *stakeholder engagement*, imagen. O sea, ya el tema de la RSE es componente de las herramientas vinculadas a la reputación. Sabemos muy bien, o al menos suponemos, la primer presunción es que la gente hacia empresas que no les tiene confianza no sólo no hace nada, sino que toma medidas en contra, desde no comprar sus productos hasta aconsejar a pares el hecho de no comprarlo. Lo mismo con sus acciones, comprar acciones o recomendar venderlas. Ya no es que tener una buena reputación, vamos a suponer IRSE mejora el lado positivo, sino que incluso genera un perjuicio en el core business de las empresas, esta es una primera presunción.

La segunda presunción es que la responsabilidad social sirve para mejorar la reputación. Acá es el primer punto que quiero destacar respecto de este axioma, hasta dónde la RSE es una herramienta para mejorar la reputación, o en realidad aquellas empresas que tienen altos niveles de reputación, por ser empresas de excelencia tienen como resultado de ello una gestión social y ambientalmente responsable. Ese es uno de los primeros desafíos que uno plantea, y al cual yo todavía no tengo una respuesta formada, o informada al respecto.

La realidad es que el abordaje que se le da desde el punto de vista instrumental a la RSE y a la reputación no es solamente una percepción nuestra, o del común de la gente, o de estas encuestas que hacen a la opinión pública, sino que lo que están viendo en pantalla es el texto de la ISO 26.000, la última versión que fue aprobada hace muy poco, sobre RSE, y uno de sus componentes es cómo la RSE entre otras cosas ayuda a mejorar la reputación. De hecho, en lo que sería el capítulo de implementación, uno de los puntos es la mejora de la



reputación y de la credibilidad. Debajo de esto hay una presunción que es RSE y reputación tienen un vínculo al menos unívoco, y es lo que yo pongo en tela de juicio, y habría que revisar.

Desde el punto de vista teórico hay un gurú de la sustentabilidad, se llama Stuart Hart, que prácticamente lo que muestra es que al accionista el valor agregado del respeto a la sustentabilidad se maneja en cuatro cuadrantes, un cuadrante que tiene que ver con el hoy, y lo interno, y otro cuadrante que tiene que ver con el mañana o el futuro y lo externo, y la combinación entre externo e interno, y futuro y hoy, las cuatro combinaciones. La realidad es que justamente uno de los cuadrantes tiene que ver con la reputación y la licencia social. Es decir, el abordaje conceptual que se le da al tema de RSE y reputación es justamente éste, que para alcanzar o gestionar la licencia social, que sería la recompensa, la organización tiene que tener una gestión adecuada de sus grupos de interés, porque los drivers o las presiones son de la sociedad y de los grupos de interés, por más transparencia y mayor conectividad.

Es un concepto utilitarista, de hecho está vinculado no solo con la RSE sino con un valor, que se llama valor agregado al accionista sustentable, de Stuart Hart, y es lo que les decía que hay un marco conceptual académico incluso, que le da sustento a la RSE, y reputación.

Este es un ejemplo, que en la Argentina incluso en ese cuadrante de RSE y reputación, a través de la construcción de la licencia social para operar, se ha llevado casi el 65% de los casos de empresarios que hemos recopilado desde el año 97 en adelante.

Con respecto a las expectativas que se suelen poner sobre la mesa al momento de orientar las acciones de las empresas, la realidad es que hoy se vio en el panel político cómo se hablaba sobre las expectativas que había sobre el sector privado, respecto del sector sindical, que pensaba que el sector privado quería privatizar la acción social, o del otro lado, que algunos querían adueñarse del tema social y no darle cabida a otros actores de la sociedad, como el empresariado, y tratar de monopolizarlo por parte del Estado. Es un tema de expectativas que es un poco antipático, pero imprescindible cuando hablamos de RSE generar límites. Los límites son difusos, pero es bueno generar un límite y saber hasta dónde llega la RSE de la empresa y dónde termina, qué es lo que la empresa puede hacer, qué no puede hacer, qué debe hacer y qué no debe hacer en términos de responsabilidad social.

Hoy vemos que las empresas están asediadas por dos extremos, uno por necesidades básicas, muy básicas, insatisfechas, a nivel comunitario, desde asistencia en términos medicinales, becas, hasta dinero en efectivo. Hasta el otro extremo, la empresa casi militante global salvando al mundo. Cuando en realidad el rol de la empresa está en un intermedio de esto, y muchas veces las expectativas de la sociedad civil respecto de las empresas son demasiado altas, o poco realistas para lo cual no ayuda la construcción de una buena reputación. No hay nada peor que expectativas que después no se pueden cumplir.

De hecho, partimos con un hándicap, que justamente es negativo, y es que el sector empresarial tiene una baja credibilidad, a nivel global. Fíjense, las multinacionales están incluso por debajo de los sindicatos. La credibilidad en el sector empresarial ha bajado mucho después de la crisis, un 62% de la gente cree menos de lo que creía antes de la crisis de 2007. La credibilidad respecto a la comunicación de las empresas ha ido bajando, y mucho. Para mayor complejidad, las redes sociales se han incrementando, y dejan de ser un fenómeno tecnológico para ser un fenómeno social, y en estas redes sociales se habla de marca y de reputación, y se habla de manera online, Alejandro Roca debe estar *twitteando* todo esto, justamente es una muestra. Pero es importante saber que solo el 14% de las personas que están en las redes sociales confían en las publicidades, y que el 80% de los consumidores confían en las recomendaciones entre pares, antes de la publicidad oficial.



El rol de la empresa en todo esto ha sido cuestionado, como se veía hoy que en el panel político se decía “la empresa debe generar riqueza, pagar impuestos, etc.”, todos estos mandatos han quedado obsoletos, han sido ya demodé, se percibe como poco suficiente la empresa pagando impuestos, apuntando a lo tangible. Es más, el tema de la creación de empleo hasta cuando uno lo opone a un tercero como una cuestión de “ésta es nuestra contribución”, hay como una cuestión de “bueno, pero también es tu responsabilidad como empresario”. La realidad es que el rol de la empresa en el futuro va a ser un poco más que esto y muy diferente, y va a ser sobre todo vinculado a mejorar la calidad de vida de la gente, que es el objetivo máximo.

Hoy, en realidad, los índices que miden calidad de vida son índices que están muy vinculados al PBI, a los ingresos. El indicador del PBI mide inversiones netas, consumo, amortización, ingresos netos. ¿Y qué no mide el PBI? El PBI no mide empleo, empleabilidad, seguridad, no mide vida familiar, no mide ecosistemas, no mide educación, salud, nutrición, satisfacción laboral, y el goce de la comunidad. Todos estos intangibles son los que creemos que en realidad las empresas tienen un gran potencial de contribuir, no solo en la parte dura, en cuanto un sector económico o productivo le da en términos de PBI, sino en estos intangibles que son los que mejoran la calidad de vida.

El tema de la reputación, que también Luis lo mencionó, el tema de una marca que genera afecto, hay un libro muy reciente que se llama “Marcas amadas”, que en realidad lo que está introduciendo es justamente esto, nos manejamos siempre en este movimiento de cuánto influye y cuánto incide un producto o un servicio respecto de la parte dura, la parte monetaria, la parte del PBI, cuánto una empresa, un sector, le mueve o no del PBI. Y nos estamos quedando con lo que el PBI no mide. Y en esa conjunción de esos dos es justamente lo que va a mejorar la contribución de la empresa, y va a mejorar la credibilidad y la reputación en términos de generar una marca amigable, una marca amada, incluso lo que se llama vínculos relacionales, o calidad relacional. Ya no calidad de los productos ni calidad de los procesos, sino calidades relacionales que están más vinculadas con lo que la empresa sabe hacer y debe hacer, y está vinculado a la calidad de vida.

Por esto soy crítico respecto a la RSE y la reputación por una fórmula que cierta deformación económica me lleva a hacerla casi matemática, aunque sea simple, es que no se debe tener a la RSE como una herramienta para generar nada más que reputación. Recordemos que la RSE cuando está pensada nada más que hacia fuera, es solamente relaciones públicas, por eso esta ecuación muestra que RSE sin recursos humanos, sin las personas, es solamente relaciones públicas. No estoy diciendo que las relaciones públicas no tienen que ver en esto, pero hay que tener un adecuado equilibrio. Por eso, con Julio es muy grato hablar de responsabilidad social porque es el Director de Recursos Humanos y de Responsabilidad Social.

“Una persona que coloca sus intereses por encima de sus principios, posiblemente en el corto plazo pierda los dos”, esto lo decía Eisenhower hace mucho, y es para reflexionar respecto a que hay un mandato que con todo esto no es solamente generar reputación, o generar beneficios en el corto plazo, sino pensar en el largo plazo.

► Moderador: Daniel Valli

Me pareció muy interesante lo que incluiste en un gráfico que decía el primer paso es generar valor, el segundo es entregar valor y el tercero es comunicar valor. Hiciste una muy buena aclaración, de que muchas compañías o instituciones a veces se saltean el segundo escalón, que es entregar valor, y pasan directamente al tercero que es comunicar. También veo que hay algunas compañías que no proporcionan la generación de valor con la comunicación.



► Preguntas del moderador y del público al panel

Pregunta: ¿qué opinás de las grandes campañas de comunicación de las actividades de RSE de muchas marcas, cuál es tu visión sobre eso?

LU

Yo insistiría fuertemente en la idea de la proporcionalidad. A mí no me preocupa una gran campaña de comunicación, si está respaldada por un fuerte trabajo de creación de valor, uno tiene derecho a contar eso. Cuento mi experiencia personal, yo fui gerente casi siete años de la Fundación Arcor, uno veía un trabajo fantástico hecho y la pregunta es por qué no lo cuenta. Y había una especie de pseudo argumento evangélico, que lo que hace tu mano derecha no lo sepa tu mano izquierda. Uno recorrió algunos caminos de la teología también, pero si seguís leyendo tres hojas más allá dice que nadie en el medio de la oscuridad prende una lámpara y la coloca debajo de la mesa, porque los demás siguen en la oscuridad. Ahí entendíamos lo que muchos publicistas se han encargado muy bien de aclarar, la diferencia entre iluminar y encandilar. A mí no me preocupa si alguien prende una luz importante en algo que está haciendo bien. El tema es que eso sea un cheque que tenga fondos. Que realmente sea algo creíble, si es creíble doblemente bueno, si es con un alto nivel de visibilidad. Lo demás es un riesgo complicado. Nosotros decimos que es un boomerang, tengan cuidado, porque si seguís dando cheques que dicen “soy un buen tipo”, y varios reciben ese cheque, van a ir a cobrarlo a la ventanilla y pueden enterarse ahí que no lo eras. Por eso, decimos que hay que mantener un equilibrio en la comunicación, pero sí hay una pata infalible, insustituible de la RSE, que está ligada a la comunicación.

Moderador: Claro, porque en realidad la comunicación le da valor a la acción, a la acción empresarial, si no hay comunicación posiblemente no se puedan lograr los cambios que genera la decisión empresarial de hacer algo. Por lo tanto, la comunicación tiene que estar en las actividades de RSE. A veces, uno se encuentra con muchas empresas que, como decís vos, o no comunican, o sobre comunican. Lo que hay que buscar es un buen equilibrio para que realmente la comunicación o lo que trata de hacer es generar valor, o también mostrar lo que uno está haciendo para que haya imitadores de lo que hacemos.

LU

Absolutamente, nosotros decimos que reconocer el impacto, gestionar el impacto, positivo o negativo, y comunicarle a los públicos de interés qué estoy tratando de hacer, qué estoy tratando de disminuir y qué estoy acrecentando. Si una compañía, y creo que MAPFRE es un excelente ejemplo para eso, está trabajando en que la gente tenga una manera de manejar prudente, cuidadosa, está haciendo un doble trabajo. Y esto es lo que Porter adelantaba a finales de 2006, si la creación de valor de MAPFRE ayuda a que manejemos de manera más prudente, toda la sociedad se beneficia, y tenemos ocho o nueve mil muertos menos por año. Pero también se beneficia la compañía, en términos del pago de siniestros y los asegurados que también pagamos menos. Si no se comunicase eso que estoy haciendo, da la sensación —esto que decían los políticos también— de que yo lo que estoy haciendo es simplemente dejar que la gente siga chocando, porque mi negocio es que choquen. Mi negocio no es que choquen, ya lo dijo Carlos March, es una respuesta ética que estoy dando con un seguro. De manera que esa creación de valor hay que comunicarla, insistir fuertemente en que los demás tienen que enterarse hacia dónde estamos yendo con esa creación de valor.



Moderador: Un ejemplo fue el panel donde se habló del caso de Churba, que me pareció muy interesante lo que hizo Churba, porque finalmente le generó una buena reputación su acción, pero fue bastante equilibrada la comunicación. Si no se comunicaba posiblemente no se lograba lo que estábamos hablando, creo que con Sebastián, el hecho de potenciar el capital social.

Pregunta: ¿Cómo ves el capital social también en este tema, en el tema reputación, en el tema RSE?

SB

Nosotros en lo que coincidimos con Carlos March es que el capital social es justamente la agenda, los contactos, y los espacios de confianza que uno puede compartir con otro para potenciar, ese es capital social. Por eso, nosotros lo vemos como había mencionado muy rápidamente, venimos del mundo de los productos, de la calidad del producto, vamos a la calidad de los procesos, hoy estamos en el mundo de los procesos, como dijo Luis, ya no es solamente decir que mi producto es bueno, sino decir cómo lo hiciste. Y qué hicieron tus proveedores y tus distribuidores. Vamos hacia el mundo de la calidad de las relaciones. En la calidad de las relaciones tiene que ver el capital social. Las empresas van a tener que generar capital social, y en esto justamente, me parece que hay que hacer una diferencia entre comunicar lo que estoy haciendo, en RSE, es una cosa. Que uno podrá, adhiero a la teoría del equilibrio, de acuerdo a la magnitud de la empresa, el perfil de comunicación de la empresa, hay empresas que tienen un perfil de comunicación alto en todo, bajo en todo, el sector, la actividad, la coyuntura en esto tiene mucho que ver, nunca puede ser desproporcionado. Una empresa no puede estar comunicando RSE de una manera de mayor magnitud que su propio negocio, si no genera suspicacias, lo cual es peor. Pero lo que hay que diferenciar es comunicar lo que hace la empresa en RSE, de lo que es la comunicación como herramienta de RSE. A veces, la comunicación genera un impacto positivo por sí misma. El caso de recién, voy a comunicar, informar y concientizar a un público, como puede ser el caso de MAPFRE en educación vial, pero puede ser en empresas de retailer de alimentos, de seguridad alimentaria, o puede ser en agroquímicos en el uso adecuado de ellos. Esa comunicación ya no es comunicar RSE, eso es comunicación responsable, y eso es parte de la responsabilidad social. Ésa es la diferencia.

Pregunta: ¿Qué avances hay en la norma 26.000 relacionada a RSE en Argentina?

SB

La norma es internacional, hecha por ISO. La Argentina es uno de los tantos países que participó del proceso que duró desde el 2004 hasta hoy, hasta hace una semana, que fue la última votación. Argentina tuvo un comité formado por los seis grupos de interés, en ese caso fuimos parte del 40% de los países que tenían esta conformación, y la autoridad de aplicación local es IRAM, que es el miembro ISO a nivel local. El grado de avance es justamente, entre comillas podría ser cero, porque hasta ahora oficialmente nadie pudo haber utilizado una norma que todavía no era norma. Pero, por otro lado, sí, al menos desde nuestra organización hemos hecho algunos tests en media docena de empresas respecto de lo que eran los borradores de la futura norma, en aquel momento, y es un desafío. Es una norma que tiene un componente de derechos humanos muy alto, y el concepto es de esfera de influencia, y de cadena de valor es complicado, complejo y todo un desafío porque la empresa es responsable de lo que hace su empresa, pero también tiene cierta responsabilidad no legal de lo que también hace su cadena de valor, y de lo que hace o deja de hacer su esfera de influencia. Se rompen un poco los paradigmas de los límites, en este sentido. Si eso es el grado de avance, esa sería la respuesta. Si es otro, no tengo respuesta porque la norma todavía no fue editada.



Pregunta: ¿Vos pensás que las compañías argentinas están tratando de lograr o alcanzar estándares internacionales, en cuanto a RSE?.

SB

Estoy seguro. Estos temas pueden ser desde barrera arancelaria hasta requisitos para acceder a mercados, tanto de venta de productos como mercados financieros. Hoy muchos bancos de desarrollo para prestarte dinero a nivel corporativo te hacen una *due diligence* ambiental, y también *due diligence* social. Hay empresas como Disney que para permitirte poner en el yogur el pato Donald te hacen una *due diligence* de derechos humanos en tu cadena de valor. Entonces, en las empresas que tienen proyección de mercados internacionales obviamente es más, si no quedás afuera de los mercados.

Pregunta: Vos tenías algunas dudas sobre esto, o no lo tenías muy claro, vos pensás que las compañías utilizan la RSE, para mejorar su reputación, o en realidad es el espíritu que existe en la compañía, el liderazgo o la cultura organizacional lo que impulsa la responsabilidad social.

SB

No, yo a lo que voy es si realmente existe una vinculación directa en que a través de la RSE mejorás tu reputación, que sea utilizada la responsabilidad social que es un compromiso, como una mera herramienta. Entonces, me gustaría creer que la RSE no sirve para nada en la reputación, para que las empresas que hacen RSE la hagan por convicción, y no con fines utilitaristas. Porque tiene muchísimas ventajas, yo creo en realidad que las empresas que son social y ambientalmente responsables son justamente las que tienen altísimos niveles de reputación por excelencia. Y así como tienen excelencia en su imagen y reputación, tienen excelentes niveles de gestión en su triple cadena de valor. Ponía en duda esto para no promover el concepto de que sea utilitarista como herramienta, simplemente es mucho más que eso.

Pregunta: ¿Por qué hiciste la salvedad de que aún no hay formación en RSE? Y pensando en la importancia que también marcaste en formar desde la empresa.

LU

Es el riesgo del escaso tiempo, uno hace generalizaciones, yo digo felizmente y celebramos se están creando carreras de grado, carreras de postgrado en estos temas de responsabilidad social. Lo que sí decimos es que en general todavía no es una oferta académica estructurada sobre una disciplina, porque si en realidad es 360° más flujo, es muy difícil que una disciplina diga que tiene la mirada del impacto total de la empresa en la sociedad. Evidentemente, desde ese punto de vista, RSE siempre es un concepto en formación. Porque, creo que lo dijo Toty, la dignidad no se construye solo, se construye con el otro. Esto es lo mismo, la generación de valor no viene sola en un área de la compañía, no viene solo de un iluminado, no viene solo de una disciplina. Es una ética del cuidado que es transversal, desde el área de legales hasta el último área de compras, pasando por el área específica de operación central de una compañía.

Pregunta: Dijiste algo interesante, algo así como “a veces en las compañías ponen como gerente o responsable de RSE a alguna persona que alguna vez tuvo alguna iniciativa para hacer algo, pero en realidad se necesita profesionalizar el área, para que esa disciplina cruce toda la organización”. ¿Cuáles piensan ustedes que son los factores claves del éxito para implementar un buen programa de RSE dentro de una empresa, parte desde el liderazgo, desde cambiar la cultura?



LU

Lo primero es un buen diagnóstico, dónde estamos parados. Y para eso hace falta un alto nivel de sinceridad con uno mismo, que siempre es complejo porque tengo que hacer un mapa de lo bueno y lo malo, de lo que tengo y me gusta, y de aquello que tengo y no me gusta tampoco. Sin eso es imposible que yo implemente cualquier proyecto transformador, porque tampoco me queda claro qué es lo que tengo que cambiar en serio. Lo otro es un concepto de diálogo, es decir, cuál es la expectativa de valor de los demás, cuál es la que yo entiendo que debiera ser, y terminar acordando cuál es la legítima, aquella que yo debiera esperar, como decía Sebastián. Y obviamente, es luego un plan operativo. A cada público de interés, expectativas legítimas con acciones directas o indirectas de creación de valor para esos públicos. Evidentemente, en eso varía, pero yo diría desde una PyMe, desde la más humilde hasta la más compleja, hasta una mega corporación el modelo es siempre el mismo. Sepa dónde está parado, releve lo que ya hace, algo que es clave. Nos hemos asombrado porque al principio más del 75% de las organizaciones que tomaban contacto con el concepto decían “pero esto yo lo hago”, solo que no sabía que se llamaba así. Entonces, releve lo que hace, releve lo que tiene, y lo que podría hacer, ponga en claro qué es lo que debiera hacer si quiere liderar la última forma de planificar.

Pregunta: Y se necesita decisión de los líderes de la compañía, ¿qué piensan sobre eso?

SB

Creo que en este tema es una cuestión de *bottom-up*, *top-down*, vía empresas con liderazgos a nivel directivos muy fuertes, y que no generó capilaridad, y eso frenó por completo; y el caso inverso, niveles operativos y mandos medios muy consustanciados, sectorializado, y no generó una buena mente interna del tema. Yo coincido con Luis que es la angustia, los *gaps* lo que lo motiva. Si el *gap* entre lo que vos decís de dónde estás y dónde podrías estar, tu *benchmarking* con el resto, etc., con tu sector, con tu competencia. Me parece que la capacidad principal que tiene que tener el que lleva estos temas dentro de las empresas, el que lleva, no quiere decir el que lo gestione todo, es la capacidad de poder transmitir hacia arriba y hacia abajo que este es un tema que no es una elección, ya no es si lo hacemos o no lo hacemos, sino cómo y cuando. Y también transmitir que no es una cuestión de que cuando tenemos algo de tiempo nos damos el lujo de hacerlo, sino que es una cuestión de supervivencia de la empresa en el mediano plazo. Por eso digo, así como digo cuáles son los drivers, también digo cuál es la principal ancla, que es la visión del corto plazo. Con lo cual estamos inmersos todos, Argentina y Latinoamérica, y cuando pasás de la visión del corto plazo al culto por el corto plazo, el cortoplacismo, incluso hasta te jactás, nos pasa a diario, qué bien que has manejado y has hecho que tu agenda que explotaba el miércoles, el viernes la cerraste. Ahí me parece que tenés tu principal enemigo, que es un enemigo interno.

Pregunta: ¿Deberán surgir nuevas agencias de publicidad o de prensa que compartan estas convicciones y principios éticos de sus clientes para comunicar sus programas de RSE? ¿Como aparecen nuevas disciplinas, aparecerán seguramente licenciados en RSE, habrá nuevos actores para que impulsen esto?

SB

Mi opinión es que realmente lo que sí se está dando a mi entender son algunos síntomas de que estos temas no se van a comunicar como se comunican el resto de las cosas. Que los caminos y los canales de comunicación no son los mismos con los cuales las empresas comunican otras actividades, incluso otros logros. Me parece hasta utópico que el día de mañana la gente esté pidiendo a gritos el reporte de sostenibilidad. Creo que en realidad va a haber una segmentación de la información, y que va a haber una información global sobre estos temas, que sí va a ser institucional. Pero en realidad, me parece que la capacidad del futuro va a ser muy diferente, van a ser canales que pueden llegar a ser las redes sociales,



estoy convencido de que van a jugar un rol preponderante. Segundo los *stakeholders engagement*, o el diálogo con los grupos de interés, y quizá, y creo que acá le apostamos una ficha fuerte al menos de nuestra institución, las casas académicas. Creo que el lugar donde el caso empresario, el *business case*, que muestra que tiene sentido para una empresa ocuparse y preocuparse por el entorno social y ambiental, porque le conviene a la empresa, y es una situación *win-win*, se va a dar justamente el caso, el *business case* se va a dar cuando la academia se cree, se propale, explote este tema. Y por ahí ese va a ser el vaso comunicante, no va a ser el gran diario, y creo que hasta ya hay casos de fracaso donde el suplemento no es leído.

LU

Creo que incluso se va a construir teoría nueva, me atrevería a decir. Pero hemos trabajado sobre la idea de que la comunicación construye reputación, y hemos visto casos donde la reputación construye comunicación. Fernando Barbera, que tiene tres restaurantes en Mendoza, decidió que no iba a vender vinos de bodegas que no tuvieran tratamientos de efluentes adecuados, y no estuvieran comprometidas con la erradicación del trabajo infantil en Mendoza. Simplemente, esas marcas desaparecieron de su carta de vinos. Nunca Fernando Barbera dijo por qué no vendía una determinada marca de vinos. Pero todo Mendoza lo sabía. Y una bodega que completaba una inversión en su planta de efluentes, se lo comunicaba primero a Barbera, para que le comprara vino, o le mandaba una caja de promoción. Terminó siendo el libro blanco. Y ahí hay un caso donde creo que la reputación era la que comunicaba, incluso sin decir nada.

Pregunta: Hablaste de las redes sociales, ¿cuál es tu opinión sobre el rol de las redes sociales en la RSE en el futuro?

LU

Yo lo voy a nombrar el campeón de Twitter a Alejandro Roca, creo que es parte de los mecanismos no controlados de la comunicación, y sin lugar a dudas eso que no estaba en los mapas estratégicos de las compañías hoy tiene que ser puesto casi como prioritario, depende del nivel de riesgo que uno opera. El caso de BP del Golfo de México fue un caso típico, cuando salís segundo a comunicar algo ya alguien había tomado incluso tu nombre, estaba hablando por vos. Evidentemente, hay un nivel de rapidez que esto es flujo match 7 donde claramente las empresas no van a tener necesariamente el control, pero sí tienen que tenerlo claramente en el radar y moverse sabiendo que los nuevos modelos de comunicación creíble pasan por estas cosas que están en plena expansión y crecimiento.

Pregunta: Más que una pregunta es una afirmación, muchas empresas utilizan la RSE como publicidad para llegar a sus clientes, ¿cómo hacer para comunicar sin hacer publicidad, y que se confunda con la misma? Es la gran discusión siempre en el tema RSE comunicación y reputación, hay algo que no está todavía muy claro y falta definir.

LU

Creo que Toty Flores fue, como lo es siempre, muy claro. Así como en política el clientelismo hace que la gente no distinga entre la propuesta del político y el soborno o la forma en que me tiene cautivo, y no diferencio eso cuando voto, todavía pasa en el mercado esto, hay gente que se queda con una comunicación unilateral de RSE que le da la empresa, y podría estar eligiendo un producto por eso. Creo que eso es de muy corto plazo y de muy alto riesgo para la empresa, porque finalmente, insisto, es sobregirar sobre la credibilidad. Si tengo 90 de credibilidad, no puedo largar por 110. Porque el riesgo más grande lo tiene la empresa, aunque, como decía Sebastián, en el corto plazo algún funcionario puede sentirse contento y feliz, porque marcó un punto en la curvita de ventas, diciendo algo que finalmente la gente lo creyó. Lo creyó porque no termina de entenderlo, el día que lo entienda va a ir por la parte que quería, y la curvita puede caer mucho más de lo que subió en el corto plazo.



SB

Fortune creó la investigación que realiza todos los años, cuando Argentina ingresó en la democracia, 1983, o sea que no es una investigación antigua, es relativamente nueva. Y en el último MERCOSUR que se hizo en España, con la crisis, ahora en abril de 2010, uno de los ejes más valorados por los encuestados tiene que ver con la RSE, fue el eje que más valor tomó la gente para definir la reputación de una compañía. Por lo tanto, coincidimos en esto en que en realidad la RSE tiene que ser independiente, pero que en definitiva cuando una empresa hace las cosas bien, por supuesto que genera una muy buena reputación para esa empresa.

LU

Es lo mismo que pasa a título personal, una persona no se porta bien porque espera que los demás digan qué bueno que es, se porta bien porque cree que esa es la conducta. Pero no puede ignorar que el subproducto de un comportamiento coherente es una buena imagen. No es lo que se está buscando, pero no se puede ignorar como subproducto. Creo que eso es lo interesante de ISO, que se dedicó un capítulo, ojo que hay un subproducto valioso aquí, cómo se maneja esto, porque esto influye en la reputación sin lugar a dudas, pero está en el último punto y no en el primero.

SB

No tengo más que agregar, realmente me parece que la reputación, a diferencia de la imagen, es la película entera. Y uno puede sacarse una linda foto para la imagen, subido a caballo de una acción de estas, pero si después la película continúa y no te podés seguir sacando fotos permanentemente, estás en un problema. Es un tema de expectativa, si vos estás mostrando algo que es excepcional, si estás mostrando tu pico, y sabés que es un pico, mejor no lo muestres. Mostrá tu promedio, porque los públicos se sofistican, empiezan a tener suspicacias, esta misma pregunta hecha acá te está mostrando que hay una tasa de descuento respecto a cuando alguien comunica aspectos de RSE, si no estará haciendo un poco de publicidad. No significa que uno tenga que tener complejo de decir, "no, no voy a comunicar a ver si la gente lo toma a mal". Hay que comunicarlo, pero hay que tener algún tipo de comunicación estratégica, por encima de todo esto, no puede ser una comunicación en paralelo, tiene que estar dentro de la política de comunicación de la organización. Y lo que hay que tener muy claro es que en estos temas que tienen que ver con el largo plazo, las facturas pueden venir mucho más adelante, hay que tener periodos de evaluación que por ahí pueden ser diferentes a otro tipo de comunicación. Temas como marketing con causa, que están vinculados a los productos, se pueden hacer con mucho cuidado, no tiene que ser la única acción que haga una empresa vinculada al consumo masivo. La RSE en el *core business* de la empresa está muy bien, pero RSE que no está en el *core business* de la empresa también se puede comunicar. El tema es la razonabilidad. Adhiero a lo que se dijo, no tengo ningún tipo de disenso en esto.

► Moderador: Daniel Valli

Es importante también aclarar que como dijimos recién, la reputación es un término relativamente nuevo y que las empresas también han cambiado su actitud en el transcurso del tiempo. De alguna forma, los objetivos de las compañías antes estaban mucho más orientados a maximizar los beneficios empresarios. Y con el transcurso del tiempo y debido a las demandas de los diferentes grupos de interés, hoy el rol es mucho más equilibrado y lo vemos diariamente. Y la responsabilidad social ha crecido en forma paralela a esa necesidad que tienen las compañías de mejorar su reputación. Son tal vez dos caminos que han crecido en forma paralela, independiente, finalmente se cruzan porque son necesarios, porque una buena RSE de alguna forma lo que hace es impactar positivamente en la reputación de la compañía.



► Cierre del Encuentro

► “Una propuesta académica: las Maestrías en Responsabilidad Social”



Mario Martos, Nacido en Córdoba - Argentina, en diciembre de 1968.

Contador Público por la Universidad Nacional de Córdoba – Argentina. Master en Finanzas y Master en Administración y Gerencia Pública por la Universidad de Alcalá (UAH), y Formador en Responsabilidad Social Empresarial (RSE) por la Universidad de Buenos Aires. Actualmente es Doctorando por la Universidad de Alcalá, desarrollando su Tesis doctoral en el ámbito de la Responsabilidad Social de las Universidades.

Coordinador general y Profesor con “venia docendi” de la Cátedra de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Alcalá, y Sub Director del Master en Responsabilidad Social Empresarial que imparte la Cátedra de forma conjunta con la Fundación Centro Internacional de Formación Financiera (CIFF) de la propia Universidad.

Es co-autor del libro “Responsabilidad Social Universitaria” y como investigador ha participado en diversos proyectos, entre los que se destaca, “Fundamentos metodológicos para la elaboración de las memorias sobre gobierno corporativo y responsabilidad social de las universidades españolas” que ha desarrollado la Cátedra de RSC – UAH de forma conjunta con el Ministerio de Trabajo e Inmigración (Dirección General de la Economía Social, del Trabajo autónomo, y de la Responsabilidad Social de las Empresas). Actualmente y como investigador asociado, está desarrollando una línea de investigación sobre la formación en Responsabilidad Social de las corporaciones y las empresas en el ámbito español.

En primer lugar, quería agradecer la presencia de ustedes, sobre todo la paciencia después de una larga tarde, de esperar la ponencia de la parte formativa en Responsabilidad Social. Eso no hace nada más que reafirmar que las mesas que me precedieron fueron de un alto nivel, que han generado mucha expectativa, con lo cual me han dejado un compromiso ineludible.

Particularmente, también quiero agradecer, es un honor y un orgullo para mí poder participar en este encuentro, su cuarta edición no hace más que reafirmar que se está transformando en un referente en el ámbito de la Responsabilidad Social en la Argentina.

Además, agradecerle a MAPFRE el haber pensado en nosotros, y habernos invitado. Julio sé que ha tenido mucho que ver en esto, y finalmente al gran culpable de que yo esté acá, que es el doctor Juan José Almagro, quien me honra con su amistad. Quiero agradecerle su compromiso, que permanentemente lo demuestra, y esa virtud que lo caracteriza de utilizar siempre el sentido común para explicar, para convencernos, y hacer que todo aquello que parece difícil sea fácil.

En este sentido, me voy a permitir dentro de la confianza que nos une, robarle una frase que él suele manifestar cuando comparte ponencias con su gran amigo don Ramón Jáuregui, actual diputado socialista del Parlamento Europeo. Él suele siempre decir sobre Ramón Jáuregui, que el día que se escriba el libro de la historia de la Responsabilidad Social en España, figurará con letras doradas el nombre de Ramón Jáuregui. Y yo quiero hacerlo extensivo también a Juan José por su tarea incesante, no sólo desde el lugar que ocupa en la corporación, como gran profesional que es y por su trayectoria, sino específicamente por la persona que es.



La idea de la ponencia, sobre todo una ponencia de cierre, es distinta de lo que se viene debatiendo, porque se trata de una experiencia de formación en Responsabilidad Social, puntualmente una experiencia de postgrado.

Pero antes de referirme a las características de este proyecto, o a los puntos que creemos —hablo en plural porque pertenezco a la cátedra de Responsabilidad Social Corporativa— me gustaría contextualizarla de forma institucional y académica. Por qué quiero hacer esto, porque en realidad este proyecto es producto de una forma de entender la relación entre la universidad y la empresa. Si no hubiéramos entendido la forma particular de relacionarnos con la empresa, posiblemente la sostenibilidad de estos proyectos no hubiera sido factible. Este proyecto hoy se encuentra en su cuarta edición, y es producto de un compromiso institucional, y a partir de ahí de la relación que mantenemos con las empresas que colaboran con nosotros.

Seguramente, muchos conocen la Universidad de Alcalá, pero simplemente me gustaría dar una breve referencia del contexto y el espacio universitario en que se desenvuelve, para que podamos dimensionar el ámbito de actuación y el compromiso que asume la universidad con el entorno en el que actúa. Entonces, posteriormente comentarles cómo se origina la cátedra de Responsabilidad Social. Y en este punto, quiero hacer una aclaración, porque sé que acá, en Argentina, el tema cátedra tiene otro significado. Allá en España, la cátedra se asemeja a un departamento dentro de la universidad, a un instituto que se caracteriza por ser especialista en distintas temáticas, en este caso en la Responsabilidad Social Corporativa. Y a partir de la creación de la cátedra, vamos a hablar puntualmente de la experiencia que es esta maestría, que es una formación de postgrado como un elemento de transformación directa, que aporta a esta nueva manera de entender la Responsabilidad Social de las empresas.

La Universidad de Alcalá tiene ciertas particularidades, en cuanto a la influencia que ha tenido en el entorno en el que actúa. Históricamente, se estima que fue creada en el año 1499. Es uno de los referentes en la comunidad de Madrid, en las lenguas y en las artes de habla hispana, e hizo un aporte muy significativo, así toma dimensión como colegio mayor en su momento, y posteriormente como universidad.

Geográficamente, está ubicada en la comunidad de Madrid. Una comunidad es similar a una provincia aquí en Argentina. Está a veinte kilómetros de Madrid, y su núcleo de actuación es no solo en esta comunidad, sino también en la provincia de Guadalajara que corresponde a la comunidad de Castilla La Mancha. Me parece relevante destacar esto por la importancia que tiene la Universidad de Alcalá en cuanto a su ámbito de acción, y el impacto que causa en su contexto social. Es decir, es una universidad con una larga historia, con una larga trayectoria, y con un ámbito de actuación muy importante, porque al estar ubicada en la comunidad de Madrid, tiene un impacto hacia todo el norte de España, y en dirección a Barcelona, porque es toda la zona de desarrollo industrial.

La universidad de Alcalá, teniendo en cuenta esta dimensión geográfica, este impacto social, asume un compromiso como creadora y difusora del conocimiento, como organización, que va más allá de sus funciones tradicionales, o las de toda universidad que son las de docencia, investigación y extensión universitaria. Y también asume un compromiso de respeto al medioambiente, de respeto de las condiciones laborales, y del desarrollo social. El objetivo de esta universidad es formar gente crítica, con valores en estos aspectos. Es decir, evoluciona en este sentido más allá de sus funciones tradicionales. En orden a ese compromiso que asume, la Universidad de Alcalá declara unos ciertos principios como organización, la formación de personas con valor, personas que respeten el medioambiente, personas que sean críticas con el entorno social. Y fundamentalmente, un tema que me



parece importante de destacar, el desarrollo de una gestión de gobierno responsable, y asumir la responsabilidad social en la gestión de la universidad.

Este es un desafío incipiente, es un proyecto que se está desarrollando actualmente, porque creemos que es un paso, una evolución muy importante en lo que es la responsabilidad social de la universidad, un tema que nosotros desde la cátedra desarrollamos. Al ser un tema que se está iniciando, está de alguna manera todavía desarticulado, no está incorporado formalmente en los estatutos, ni en el código de buen gobierno de la Universidad de Alcalá. Sí, de alguna manera está plasmado y visionado en la misión y en el modelo que ha puesto la universidad, pero no de una forma contundente. En este momento la Universidad de Alcalá tiene un nuevo equipo de gobierno, y en ese proceso nos encontramos, de asumirlo desde estos órganos de gobierno para trasladarlo a toda la organización.

En este asumir la RSE como organización pública que es, cabe destacar experiencias relevantes, como son las que muestro a continuación, en el ámbito empresarial, en el ámbito social y educativo, y donde se inserta la cátedra de Responsabilidad Social Corporativa. De esta manera, quería contextualizar dónde se ubica la cátedra, que no es una institución o un departamento que aparece porque nos juntamos y hablamos con la empresa, y de repente la creamos, sino que dentro del compromiso que asume la Universidad de Alcalá como organización la Responsabilidad Social de la organización, universidad pública o institución de educación superior, crea la cátedra de Responsabilidad Social Corporativa.

Esta cátedra se transforma en el motor de difusión desde las funciones tradicionales que le competen a todas las universidades, como instituciones públicas, formación, investigación y extensión universitaria, y además será la encargada de llevar todo el proceso de la gestión interna de la Responsabilidad Social de la organización y su posterior comunicación, en este momento, con el instrumento de la memoria de la responsabilidad social. Es así que nace esta cátedra de Responsabilidad Social Corporativa y tiene su origen a partir de un convenio que firma en el año 2004, el Banco Santander con la Universidad. En ese momento, la universidad constituye la cátedra con una serie de funciones de carácter incipiente. Es verdad que también a nivel académico, en esa época, el tema de la Responsabilidad Social todavía no estaba muy asentado, no estaba muy claro, y coincidiendo con lo que comentaban en el panel anterior, es verdad que no hay teoría. Tal es así, que todavía nos encontramos en el debate del concepto, porque es un concepto que no está legitimado académicamente, porque tiene la particularidad de que vino de la empresa, y se incorpora al ámbito académico. Entonces, entendemos que estamos en esta construcción teórica, académicamente no hay todavía ciencia creada en RSE. Creo que todos somos parte, tanto nosotros desde nuestra función, las empresas, ustedes, los participantes, todos estamos en ese proceso de creación de la RSE.

En esa primera etapa, se caracterizan las tareas y proyectos que desarrolla la cátedra simplemente con una docencia inicial en el ámbito de la ética de la empresa, empieza a iniciar su base bibliográfica, y elabora una serie de jornadas.

En este punto, quiero centralizar la ponencia de hoy. En la segunda etapa de la cátedra es donde radica realmente el éxito, la permanencia de todo lo que es hoy la cátedra y la formación en RSE en el ámbito de la universidad de Alcalá. Por qué digo que ahí radica gran parte de la sostenibilidad, como les comentaba al comienzo, de los proyectos de la universidad. Cuando asume su cargo el actual director, entendemos que teníamos que salir de la relación formal que suelen tener todas las cátedras de empresa, que se circunscriben simplemente a una aportación financiera y después no hay un entendimiento, no hay un vínculo muy estrecho, se mantiene una cierta distancia. Entonces, nosotros, no por innovadores sino porque entendíamos el tema que tratamos, si somos una cátedra de empresa qué



menos que trabajar de forma estrecha con la empresa, qué menos que aprender de la empresa, y qué menos que la empresa también aprenda de lo nuestro. En ese momento, bajo esta filosofía de estrechar los vínculos y de entender que los dos teníamos que aportar a esta construcción teórica y científica de la RSE, se crea la figura de un consejo asesor, que lo componen las empresas que patrocinan la cátedra.

Con la creación de este consejo, estrechamos los vínculos, nos acercamos más a la empresa, y se produce una reorganización radical de la cátedra, una nueva estructura orgánica, porque evidentemente ya aparece la figura de un consejo consultivo, al cual permanentemente nosotros no solo le rendimos cuentas de la gestión de la organización, sino también compartimos ideas y proyectos.

Esto le ha permitido a la cátedra una proyección, tanto interna como externa. Una proyección, insisto, en las funciones que le competen a la cátedra, es decir, en la docencia, en la investigación, y en la extensión universitaria. Ya en el año 2009, se formaliza a nivel institucional esta relación con el consejo asesor.

Este modelo que adopta la cátedra de la Universidad de Alcalá resulta pionero e innovador. Al día de hoy, no conocemos en el ámbito en el que nos desarrollamos algún modelo similar al que hemos adoptado. Decimos que resulta innovador y pionero porque esta relación con las empresas nos ha generado una posibilidad de capital social de una magnitud que a nosotros solos nos hubiera sido imposible capitalizar.

Nos ha permitido generar un capital social que fue la base fundamental y la estructura para que llevemos a cabo todos nuestros proyectos. Esto de la responsabilidad social tiene una característica muy particular, o creemos que la forma de enseñar responsabilidad social es poniéndole rostro. Si nos quedamos en la teoría, creemos que poco vamos a avanzar. Esta relación que mantenemos con la empresa y el capital social que nos genera es lo que nos ha permitido realmente progresar en ese sentido en la formación. De la formación tradicional, de lo que son clases magistrales del profesor hemos evolucionado, y prácticamente podemos decir hoy que todos nuestros proyectos de formación tienen un perfil eminentemente práctico, con una participación activa, no solo de las empresas, sino de los diferentes actores sociales o grupos de interés que están en el entorno de la RSE.

Teníamos mucha expectativa puesta, y era de esperar que se produjera este impacto, puesto que contamos con cuatro corporaciones de gran peso empresarial, y contamos también con instituciones colaboradoras como el Ministerio de Trabajo y la Fundación Carolina. Cuando me refiero al capital social, quiero simplemente mostrar de forma breve el capital social directo que nos ha generado este formato y estas relaciones con las empresas, vía el consejo asesor que comentaba antes.

Me da un poco de pudor mostrar esto porque la cátedra parece que se ha transformado en una empresa con tantas relaciones, y tantos vínculos. Realmente así lo entendimos nosotros. A pesar de estar en el ámbito académico, entendíamos que la única manera de materializar esas relaciones con el ámbito empresarial era gestionar esto como tal, con independencia administrativa, con nuestra independencia financiera, y ahí radica también gran parte del éxito de todos los proyectos que llevamos adelante.

No me quiero extender más, solamente quería focalizar en el modelo adoptado por la cátedra de la manera de entender la relación universidad-empresa, porque eso ha permitido el desarrollo de todos sus proyectos.



¿Cuál es la posición teórica que asume la cátedra? Porque nosotros tenemos que asumir una posición teórica de cómo entendemos la Responsabilidad Social, si la entendemos como un modelo de gestión, o como acción social, etc. La cátedra asume desde su organización, y es el envoltorio nuestro, que va más allá de una mera gestión, que va más allá de una gestión individual. Y entendemos que es una nueva forma de ser de la empresa, que es un deber ser de la empresa.

Esto como todos sabemos tiene un trasfondo en la ética y en los principios. Y a partir de este posicionamiento teórico es donde ya desde el punto de vista académico, con todas las relaciones y capital social que nos genera el modelo de la cátedra, es desde donde emprendemos toda la etapa y todos los proyectos, y asumimos los desafíos. Ahora vamos a iniciar un proyecto y vamos a formar, investigar y difundir la RSE.

De esta manera, la cátedra comienza su andar y desarrolla puntualmente dos líneas básicas, I + D + I, a través de la investigación básica y aplicada, a través del desarrollo y fomento de RSE, y a través de la innovación. Y en el tema de la formación, que es donde priorizamos en esa cuestión, porque veíamos que había una necesidad en el mercado que podíamos cubrir de alguna manera desde nuestra posición en la universidad.

Es ahí donde se inserta el Máster como el proyecto principal, que lleva la cátedra de Responsabilidad Social Corporativa. En la actualidad, el día viernes, se inaugura la cuarta edición, incluso acá hay algunas caras conocidas que han pasado por nuestras aulas. El proyecto principal que desarrolla la cátedra de Responsabilidad Social Corporativa capitaliza su posición teórica, y la relación con las empresas.

No menos importante es otro tipo de formación, en otro ámbito que también desarrollamos, que es reciente, estamos en el segundo curso, y es la formación de grado de carácter transversal en la Licenciatura de la Universidad de Alcalá. Además de otras experiencias precedentes, en este momento tenemos en vista más cursos de formación de postgrado, y también la propuesta de un Doctorado que de alguna manera aborde el tema de la Responsabilidad Social.

Finalmente, llegamos al punto del título de la ponencia. Tal vez es más importante el modelo que adopta la cátedra incorporando un consejo asesor, que nos ha generado la posibilidad de conocer la empresa y la RSE de la empresa, y en distintos sectores, porque es multisectorial el consejo asesor también. Ese es el corazón del éxito que nos permite la sostenibilidad de lo que hacemos actualmente y de los proyectos que tenemos a futuro.

Fuimos la primera universidad pública que tiene un programa de estas características y de forma presencial. Antes que nosotros había una universidad pública, pero que lo hace en la modalidad a distancia. Pero el formato nuestro, con las características académicas en cuanto a carga horaria, a extensión y al título que se obtiene fuimos de alguna manera los pioneros. Asumimos un riesgo muy grande, porque en esa primera edición, sobre todo en RSE, que existe un gran problema, no podemos hablar, o yo no me animo a hablar de especialista, creo que todos conocemos algo, que podemos aportar en pos de un conocimiento común. Entonces, el primer proyecto realmente fue un gran desafío. Les diría que fueron todos riesgos, y todos éxitos, así lo iniciamos, partiendo del formato tradicional, y a partir de la experiencia que nos transmitían nuestros alumnos, nuestros profesores, nuestras empresas y todos los grupos de interés que interactuaban fuimos evolucionando, hasta llegar al modelo actual.

Permanentemente, vamos fortaleciendo la currícula académica del programa, porque entendemos que esto es dinámico, y se tiene que estar adaptando. El modelo nos permite una



lectura de la realidad muy cercana e incorporarla de alguna manera a nuestro programa. La maestría parte del concepto o de la posición teórica que asume la cátedra, que la RSE es una nueva forma de ser de la empresa, es un deber ser de la empresa, y asume que desde ese papel que debe jugar la empresa, la bajada o la incorporación a la estructura de la organización empresarial se hace a través de la planificación estratégica.

Por lo tanto, nuestro objetivo es formar personas que sean capaces de incorporar en la estrategia empresarial programas y políticas de RSE, de manera que creen valor no solo para la empresa, sino también para los grupos de interés que interactúan.

La aceptación de que la RSE es una cuestión de estrategia ya viene hace un tiempo, Porter y Kramer han escrito en este sentido, y está asumido de esta manera. Acá queríamos dar un paso más como elemento transformador en la currícula, no queríamos solamente tener una asignatura que explicara la incorporación de la RSE en la estrategia empresarial. Y a partir de la segunda o tercera edición, tomamos la iniciativa de desarrollar un proyecto de un máster muy ambicioso, punto que también caracteriza a nuestro proyecto. A partir de una estructura académica que entiende que la RSE es una forma de ser, una nueva forma de ser o entender el papel de la empresa en la sociedad, y que lo materializa, lo baja a terreno, lo instrumentaliza a través de la planificación estratégica, buscamos hacer un proyecto fin de máster innovador. En ese sentido, apostamos a desarrollar de forma integral un proyecto fin de máster que incorpore la RSE en la estrategia empresarial, pero sobre empresas reales. Así, nuestros alumnos a la mitad del programa, que dura ocho meses, empiezan a desarrollar su proyecto fin de máster pero con una empresa.

Es decir, queríamos dar un paso más allá en la formación. La formación de posgrado se caracteriza por ser un elemento de transformación directa, porque formamos gente que cuya salida al mercado es inminente, o ya está en el mercado, y queremos afianzar la transferencia de conocimiento directa.

Esto tiene sus dificultades para encontrar las empresas que nos permitan esta posibilidad. Se logra contactar con la empresa a través del capital social que generamos, pero la parte más difícil viene después. No crean que en el ámbito español todas las empresas apoyan, sino que hay algunas que son escépticas, y esa es la primera barrera que tenemos que romper.

Pero es el elemento a nivel transferencia de conocimiento que nos caracteriza y que hace que hoy sea uno de los programas referentes en sus modalidades y sus cualidades.

En el claustro docente buscamos que estén representados todos los grupos de interés, todos los que tienen capacidad para participar y construir en los temas, sean organizaciones civiles, el Estado, en la parte pública, la parte empresarial, los consumidores, etc. Y finalmente, los participantes que nos enriquecen de una manera espectacular. La política de la universidad está focalizada en desarrollar la formación en el ámbito latinoamericano. Eso nos permite una diversidad de participantes porque captamos dichos participantes del mercado español, a través de un programa de la Fundación Carolina, que colabora con nosotros. Participa gente de Latinoamérica, y también hemos tenido de otros lugares, por ejemplo, Italia, Rusia, Estados Unidos, etc.

A nosotros como directores y como constructores del conocimiento nos retroalimenta porque asumimos que la RSE no es un modelo que se puede transportar como tal, sino que depende de la idiosincrasia de cada lugar, y esto también al cuerpo docente le resulta muy enriquecedor.



Creemos que es importante vincularse al mundo empresarial, sobre todo en esta temática, y esto no está reñido con la independencia académica, y más que importante creemos que es necesario que la universidad se acerque a la empresa, y que la empresa se acerque a la universidad. Sobre todo en los temas que estamos construyendo.

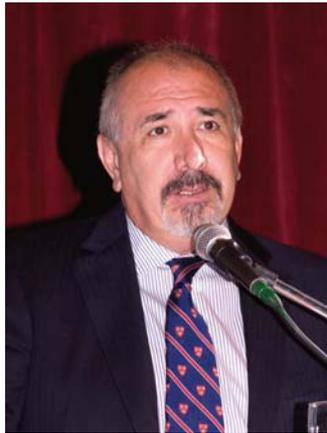
No se podría gestionar todo el capital social que se genera si no se entiende que dentro de la universidad es factible incorporar herramientas de la gestión empresarial en cuanto a ejecutividad y operatividad.

Si asumimos que la RSE es un cambio cultural, no estamos más que aceptando que la formación en RSE es uno de los actores principales, no solo a nivel de posgrado, sino creo incluso más importante a nivel de grado, y con carácter de transversalidad.



Día 5 de octubre

► Apertura del Encuentro



► Julio Bresso

Cuando uno recuerda algunos aspectos de los que estuvimos hablando ayer, puede sacarlos de contexto, y trato de no hacerlo, pero creo importante rescatar algunas ideas fuerza que son muy útiles también para lo que vamos a transitar hoy.

El primer panel de ayer fue *Emprendimientos sustentables*. Algunas ideas que me quedaron trabajando tienen que ver por un lado con esto de dar, que cuando damos, demos lo mejor, no lo que nos sobra. Creo que es un concepto bastante interesante. El otro concepto, que comentaban Carlos March y Toty Flores, es que el piso de la inclusión es la educación. Ya desde el principio, la educación fue un tema, es y será siempre un tema central.

También el de romper la lógica de sectores distintos y permitirnos transitar y caminar esta brecha entre los diferentes sectores. Si no, es muy difícil que haya emprendimientos sustentables, que podamos desde miradas muy distintas caminar juntos, construir proyectos éticos, que aquello que construyamos tenga el principio de la ética, el principio de los valores. Y además, los prejuicios siempre son el mayor obstáculo para todos.

Me parece que esto es válido no solo para los emprendimientos sustentables, sino también para cómo nosotros nos desempeñamos como ciudadanos, como padres, como amigos, como esposos.

El segundo panel, *Una mirada desde la política*, fue también sumamente interesante, y hay dos o tres ideas fundamentales, esta necesidad de que el Estado trabaje seriamente, es como centrar en términos de que el Estado haga lo que tenga que hacer, que las empresas hagamos lo que tengamos que hacer, y que, además, y este es uno de los motivos por los cuales es importante trabajar en RSE, entender que la clase política es el reflejo de la sociedad. Por eso, esta insistencia, que era algo de lo que decía Diego Sobrini cuando empezamos ayer, de intentar tener una sociedad mejor. Cuanto mejor sea la sociedad, mejores vamos a ser todos, incluidos los políticos.

El tercer panel, que fue el de *Marca, reputación y responsabilidad social* fue absolutamente enriquecedor. Tomé algunas notas que me parecieron interesantes, entre ellas esto de tener siempre en cuenta el entorno en el que estamos, si no evaluamos el entorno en el cual nos movemos como empresa es bastante probable que fracasemos. Mirar alrededor y no mirarnos tanto el ombligo.

También es cierto, como decía Luis Ulla, que la gente quiere saber cada vez más a quién le compra, con quién opera, quién está detrás de las empresas. Esto se está dando cada vez más.

Además, me pareció muy rico esto de generar valor, entregar valor y comunicarlo. Y como decía Luis, ojo que acá el orden de los factores sí altera el producto, no es sólo comunicar,



sino que la comunicación sea consecuencia de lo demás. Y trabajar en RSE es un tema de vocación, pero es algo que no solamente tiene que hacer un área o un departamento, sino todas las áreas de la empresa.

La última ponencia, que fue la de Mario, nos mostraba que no solo es necesario que se profundice cada vez más el tema de la RSE dentro de la vida académica, sino que además es posible, que puede tener una estructura, y que es esencial una articulación muy fuerte entre las universidades y las empresas. Mucho más en temas de RSE.



▶ Panel 4

▶ “La RSE en la cadena de valor”



La **moderadora** del panel es **Natalia Melul**, licenciada en Ciencia Política de la Universidad de Buenos Aires. Tiene un Posgrado en Gestión de Organizaciones sin fines de lucro en la Universidad del Salvador. Actualmente trabaja en la Dirección de RRHH y RS de MAPFRE ARGENTINA. Se desempeñó como responsable de seguimiento, evaluación de proyectos y apoyo técnico en el Programa de Fortalecimiento a OSC, de la Dirección General de Fortalecimiento a la Sociedad Civil. Ministerio de Desarrollo Social. GCBA.

Fue coordinadora del Programa de Becas Universitarias “NET” del JOINT, de Voluntario Global Asociación Civil y de diversos proyectos en la Fundación Hillel Argentina. Ha dictado clases especiales sobre RSE en Universidad Católica Argentina y en diversas instituciones. Colaboró con el Banco Mundial en la evaluación de proyectos para el Programa Pequeñas Donaciones “Los Jóvenes hacen la diferencia” (2008) y para Organizaciones de la Sociedad Civil (2007). Fue voluntaria de Poder Ciudadano, trabajando en el monitoreo, seguimiento y análisis del trabajo de las comisiones del senado de la Nación. Colaboró en la publicación del Libro “El Congreso Bajo la Lupa 2004”, de Poder Ciudadano y ha publicado diversos trabajos de investigación. Conformó el comité organizador del II Encuentro, III Encuentro y actualmente conforma el comité del IV Encuentro Hispanoamericano de RSE.

▶ Componen el Panel:

Claudio Giomi, es abogado de la Universidad Nacional de Córdoba (año 1988) y Licenciado en Trabajo Social de la Universidad Nacional de Córdoba (año 1990). Además se desempeñó como Especialista en Administración Municipal y Desarrollo Local de la Universidad Católica de Córdoba en 1993. En 1992 fue Becario de la Organización Internacional del Trabajo para el Programa Internacional de Formación «Creación y Dirección de Servicios Sociales a través de Cooperativas» (Turín – Italia). Patrocinado por el Ministerio de Asuntos Exteriores de la República Italiana. También fue Becario de la Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional para el Curso Internacional de Perfeccionamiento en «Fomento a las Organizaciones de Base» – Calí – Colombia, 1995. Patrocinado por el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de la República Federal de Alemania. Posee un Posgrado en Formación Gerencial, curso in Company, Universidad Católica Argentina – 2004/2005.



Es Profesor e Investigador de la Universidad Nacional de Córdoba y autor de publicaciones y artículos en temáticas ligadas a Tercer Sector; Micro y Pequeños Emprendimientos; Pedagogía; Desarrollo Local y Gestión Local Asociada; Inversión Social Privada y RSE.

En el período 2007-2009 fue Presidente de RedEAmérica (Red Interamericana de Fundaciones y Acciones Empresariales para el Desarrollo de Base).

Actualmente es miembro de la Junta Directiva GFN (The Global FoodBanking Network).

Su trayectoria en Arcor comenzó al desempeñarse como Gerente de la Fundación (2000-2006); luego fue Gerente Corporativo de RSE del Grupo (2006-2010), y actualmente es Gerente Corporativo de Sustentabilidad del Grupo.

Adrián Vilosio, es socio Gerente de Industria Gráfica Herberto Marcos Vilosio S.R.L., empresa con 52 años en el rubro de las impresiones gráficas, radicada en Devoto, Provincia de Córdoba, a 180 km. de Córdoba capital.

En 1983, con 18 años, comienza a desempeñarse en el área de Producción. Actualmente se encuentra a cargo de la Administración General de la Empresa.

Realizó los siguientes cursos de capacitación: Primer Seminario de Capacitación Gráfica 2006, «Costos, Presupuestos y Precios en la Industria Gráfica», Primer Congreso Nacional de Management y Recursos Humanos 2007, Programa de Gestión Ambiental Eco UIC- Nivel Bronce 2009, Primer Programa de Formación y Acompañamiento en RSE para Pymes 2009.

Alex Ehrenhaus, es Ingeniero Agrónomo recibido de la Universidad de Buenos Aires, cuenta con estudios de Posgrado en Alta Dirección de Agronegocios y Alimentos de la UBA, y con una Maestría en Diseño y Gestión de Políticas y Programas Sociales de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO).

Actualmente se desempeña como Coordinador del área de RSE de Grupo Los Grobo, participando de diversas instancias para la difusión de estos conceptos en relación al sector agroindustrial. A su vez ha obtenido diversos premios y distinciones en representación de la empresa, como el Premio UCES "Hacia la Excelencia Social Empresaria" o el Premio "Ciudadanía Empresaria" entregado por el AmCham. También ha sido nominado Director Ejecutivo del prestigioso grupo y foro internacional del Round Table on Responsible Soy (RTRS).

► Moderadora: Natalia Melul

Es un honor para mí moderar este panel, en el que se van a compartir distintas experiencias de RSE en la cadena de valor. Para nosotros, desde MPAFRE, el trabajo con los proveedores a través de la promoción de la RSE, la capacitación y el trabajo conjunto es uno de los pilares de nuestra política de RSE. Además, creemos que esta temática es una de las centrales en la agenda de la RSE, por eso nos pareció que tenía que haber un panel en el que se reflejaran distintas experiencias en la cadena de valor.

No es casual que tengamos dos grandes empresas, como son Arcor, y Los Grobo, y una pyme, como la Imprenta Vilosio. Creemos que esto puede enriquecer muchísimo este panel, y más allá de esto creemos que lo que hace a una gran empresa no es su facturación, sino su compromiso con la responsabilidad social.



▶ Primer disertante: Claudio Giomi

En primer lugar, quiero agradecer a MAPFRE por esta convocatoria, y la posibilidad de que desde Arcor podamos compartir algunos de estos puntos.

Arcor es una compañía que tiene presencia industrial hoy en cinco países, que exporta más de 120, con 20.000 empleados. Sobre esta base, la idea de comentarles sobre el programa en particular y el trabajo con proveedores, me parece importante tratar de marcarlo en lo que es el programa de RSE que la compañía tiene.

Esta es una forma de representar el proceso que se dio en la compañía a partir del año 2004, donde intentó estructurar de manera corporativa prácticas que tenía desde su propio origen, y que tienen que ver con integrar de manera general en toda la empresa, y con una orientación específica, todas estas prácticas que podemos incluir en el concepto de RSE. Para eso, básicamente trazó un diagnóstico de cómo eran todas sus prácticas, se estructuró una política de responsabilidad social que se expresó y se institucionalizó en nuestro código de ética y conducta, y se diseñó un plan para tratar de llevar a la práctica esta política que permitiese consolidar este proceso. Ese es el encuadre donde esta política tiene orientaciones de comportamiento con todos los públicos en general, y en particular con el tema de proveedores, que es lo que voy a desarrollar.

En ese marco, voy a tratar de contar las experiencias hasta aquí. Nosotros, sin embargo, a partir del año pasado estructuramos una nueva etapa dentro de este proceso, que entendemos que tiene que dar cuenta de este avance, de esta política, y de este desarrollo dentro de la compañía, que denominamos “el paso de la RSE a la sustentabilidad”, y que tiene como desafío aportar estos conceptos a la ventaja competitiva y generación de valor para la compañía y para la sociedad en su conjunto.

Hemos diagramado una serie de pasos, y el proceso de trabajo con nuestra cadena de valor se enmarca en esta nueva dimensión, y en esta nueva etapa que estamos organizando como empresa.

A partir de la estructuración de nuestra política de RSE manifestada en un código, y que tiene que ver con la orientación a cada uno de los públicos, quiero comentarles cuál ha sido el proceso y el trabajo en particular sobre el tema proveedores.

Hablar de proveedores en Arcor significa, por un lado, comentar algunas características, qué compra Arcor. Hay una diversidad de temas de los cuales nos abastecemos que van desde materias primas, material de empaque, materiales auxiliares y servicios, que hacen una variedad muy grande que involucra una cantidad de procesos, personas, criterios de trabajo al interior de la compañía.

Cuando nosotros tratamos de caracterizar un poco más, nos encontramos con que el total de proveedores activos que la compañía tiene en el año 2009 son algo más de 11.000. Hay una característica de distribución por el tipo, y un dato que nos parece importante señalar que tiene que ver con el tipo de proveedor, un poco más del 96% son pymes, pequeñas y medianas empresas, lo cual establece todo un criterio en orientación del trabajo que le da también a la forma de mirar estos temas una particularidad.



Yendo más específicamente al trabajo, y cómo estructuramos nuestro programa de RSE con proveedores, lo primero para señalar es cómo llegamos a este plan. Nosotros estructuramos por un lado un diagnóstico general de todo nuestro comportamiento con los distintos públicos, establecimos una política, dentro de esa política hay una orientación de cómo queremos relacionarnos con esta cadena de abastecimiento. Pero a partir de esas dos fotos para diseñar el plan, allá por 2006, estructuramos un relevamiento a través de una muestra representativa de este universo de proveedores, justamente para detectar cuáles eran las prácticas y el conocimiento que estos proveedores tenían sobre el tema de RSE.

Eso nos permitió conocer en profundidad cuáles eran las características que ellos tenían, y ver claramente, a partir de la política y de este relevamiento, cómo conformar nuestro plan de trabajo. Este plan parte de un concepto general, nosotros tenemos nuestra propia visión de responsabilidad social, esto es que debe ser un proceso gradual y progresivo, porque las características que nos daba este relevamiento eran que nos encontrábamos con una cantidad de pequeñas y medianas empresas, que tenían un conocimiento relativamente escaso sobre estos temas, habían escuchado hablar de ellos, pero no formaban parte de su gestión ni de su estrategia de trabajo; aunque muchas veces tenían prácticas que estaban vinculadas a estos conceptos, pero no eran reconocidas como tales.

Esto nos llevó entonces a armar un plan de acción que está dividido en tres componentes. Un primer componente tiene que ver con lo que nosotros llamamos sensibilización y capacitación, esto está relacionado con que a través de ese relevamiento reconocíamos que había una cantidad de información de la cual no disponían estos proveedores. Un segundo componente era cómo nosotros íbamos a institucionalizar este lineamiento, con prácticas de RSE en nuestra cadena de proveedores; esto está relacionado con cómo hacíamos una inclusión progresiva en la política de contratación. Hasta acá, la compañía básicamente se vinculaba con los proveedores a partir de una relación estructurada más por el tema de calidad, precio y plazo, y no con estos elementos que acompañan un proceso de responsabilidad social. Y finalmente, un tercer componente, que fue parte de la estrategia general de trabajo en todo el plan de RSE, era el desarrollo de algunas iniciativas específicas, en ese caso con el público proveedores, pero que hicimos con todos los otros públicos, que tenían además un criterio de establecer experiencias piloto de formas de trabajo, que pudieran ser referenciales de una manera de llevar esta visión de la RSE con cada uno de los públicos.

En cada uno de estos componentes, de estos pilares, estructuramos acciones.

En el componente de Sensibilización y Capacitación, fueron dos acciones principales: una primera que tuvo que ver con la inclusión de mensajes de RSE en las órdenes de compra. En el formulario de orden de compra, de todo proveedor que hace la vinculación de contratación con la compañía, empezamos a estructurar mensajes que tenían que ver con la RSE, más con un criterio de ir estableciendo el tema, de ir generando conocimientos sobre determinados aspectos, desde qué era la RSE, a algunos componentes específicos, por ejemplo, qué es el Pacto Global, qué se entiende por trabajo infantil, algunos temas ambientales, etc.

Esto fue organizándose en un esquema, y a través del perfeccionamiento del sistema de información de la compañía la idea es ir modificándolo a través de otros mensajes que se van renovando.

En esta misma línea, de sensibilización y capacitación, entendimos que había que hacer un proceso de mayor acompañamiento con los proveedores, y por eso organizamos un ciclo de capacitación con un grupo de proveedores que eran seleccionados por algún criterio que habíamos definido con la gente del área de compras, y que tenían que ver con la potencialidad, el riesgo asumido, el impacto, el interés por el tema. El prestador de esta capacita-



ción fue el IARSE, y repetimos este ciclo durante dos años, con un grupo de proveedores que elegíamos cada año. El primer año lo hicimos solo como compañía, y el segundo año lo propusimos a otras organizaciones y cámaras de Córdoba, y también impulsamos en otras regiones del país. La idea es continuar con este proceso.

El ciclo de capacitación está estructurado a lo largo de un año, y busca no solamente dar elementos de conocimiento e información para una empresa pyme, sino que cada empresa que participa en este ciclo hace un diagnóstico de base de su propia situación, y durante el desarrollo del ciclo estructura una estrategia de RSE, cuyo resultado final es la presentación de un producto que tiene que ver con la incorporación de estas prácticas en su propia lógica, en su propio trabajo.

El segundo componente de nuestro plan es la inclusión progresiva de estos parámetros, o sea, cómo nosotros hacíamos que se institucionalizaran estas prácticas en nuestra propia compañía. Es decir, en nuestra empresa, en el área específicamente de vinculación con proveedores, ir institucionalizando esta lógica de pasar de una mirada exclusivamente basada en calidad, precio y plazo, a incorporar como criterio de evaluación, de selección y de contratación parámetros de RSE. Ahí planteamos un criterio de progresividad, atendiendo no solamente el contexto y la realidad de los proveedores, sino nuestra propia realidad.

Empezamos con un elemento, que es una carta de adhesión a principios fundamentales de una gestión responsable, simplemente invitamos a los proveedores a que se sumen si están de acuerdo, y adhieran a una serie de principios básicos que tienen que ver con elementos de derechos humanos, el tema ambiental, el tema social, el tema derecho laboral y el tema ético, que está basado también en los principios del Pacto Global de Naciones Unidas, que es una forma de proponerle sumarse a una preocupación común en torno de estos temas. Esta carta de adhesión empezó con un proceso de firma a los proveedores actuales, y también se puso a partir de ese momento como un requisito para todo nuevo proveedor.

El segundo criterio fue tratar de ir a los esquemas que ya están institucionalizados dentro de la compañía. Uno es lo que se llama en nuestra empresa el cuestionario inicial, todo nuevo proveedor, para ser evaluado, y poder entrar como proveedor, llena un cuestionario, que lo califica en función de una serie de categorías que hasta acá estaban basados en elementos de calidad y de proceso de producción.

A partir de ese momento, introdujimos dos conceptos, uno que tiene que ver con elementos ambientales, y otro con temas laborales, que empezamos a considerar dentro de este aspecto de inclusión de nuevos proveedores.

Otra cosa que hicimos en relación a los proveedores actuales, planteando un criterio de gradualidad, vinculado a este tema, fue con quién empezamos este proceso. Empezamos a hacer firmar la carta de adhesión, partimos con un criterio de hacer firmar al 80% del rubro A. En el área de compras, tienen calificado por rubro a los proveedores que más abastecen.

Y lo segundo, para avanzar sobre este concepto, dentro de la caracterización de nuestros proveedores, hay proveedores que se llaman de fasón, son aquellos que prestan algún servicio de desarrollo de producto, o de material de empaque, o de proceso, que tienen para nosotros un nivel mayor de proximidad y también de impacto, porque en algunos casos hasta producen un producto con la marca de nuestra empresa. Empezamos entonces por ese grupo de proveedores un procedimiento que básicamente incorpora ya no solamente la evaluación de calidad, sino la socioambiental y el tema de solvencia económica. En la socioambiental establece la gestión, tanto ambiental como de salud y seguridad, es decir, el tema laboral, y parte por una auditoría que se hace a estos proveedores. Se constituyó un



comité de fason a nivel corporativo que evalúa esa auditoría, y a partir de ella califica la posibilidad de un plan de desarrollo para las mejoras que se detecten sobre los puntos necesarios para orientar en este tema.

La idea es que después el mismo procedimiento se vaya aplicando a otro grupo de proveedores con un criterio de gradualidad.

El tercer componente del que les hablaba es un proyecto específico, que tenía la característica de impulsar iniciativas que son experiencias, tratando de agregar valor a este concepto, desarrollando prácticas innovadoras en nuestra propia gestión, en este caso con el público proveedor. Acá desarrollamos distintas iniciativas, una que llamamos “Programa de compras inclusivas responsables”, es un programa que busca por un lado ampliar y mejorar la fuente de abastecimiento del grupo, favoreciendo la inclusión económica de grupos que gestionan una actividad productiva y se encuentran excluidos del mercado competitivo. Es decir, básicamente, cómo intentamos plantear en nuestra vinculación que en la cadena de abastecimiento tengamos una política específica para tratar de que grupos que pertenezcan a emprendimientos productivos sociales puedan ser proveedores de Arcor, y permitir un proceso de inclusión económica y social.

Este programa también lo estructuramos, lo empezamos a desarrollar, hay 11 proveedores sobre este esquema, 12 plantas de Argentina han implementado esto. Lo empezamos con proveedores de materiales auxiliares porque nos parecía que era donde mayores posibilidades de superar barreras podían tener estos emprendimientos, y apoyarlos. Hay una variedad de cosas que hicimos y planteamos, y que estructuramos. Creo que lo más importante para destacar de este proceso, más que la acción puntual tiene que ver con el desafío de estructurar en nuestros propios compradores un concepto que pueden en la propia cotidianeidad de su práctica generar valor. Esto implica romper con algunos criterios de trabajo habituales, para pensar en otros distintos que tienen otra característica y a los que hay que acercarse de otra manera.

Nos parece que en eso hemos evolucionado, la idea de pasar de “hago esto porque es una ayuda”, a la idea de que “es una compra que la tengo que hacer bajo esquema cotidiano”, no le compro a estos emprendimientos por lástima, sino que lo pienso como una estrategia que me agrega valor y que al mismo tiempo incluye, por lo tanto, tengo que someterlo a los mismos parámetros que a cualquier otro proveedor, aunque tenga que acompañarlo en ese proceso.

La idea es evolucionar, entonces, de compras eventuales a compras sostenidas, que no sea una acción puntual, compro una vez para cubrir este requisito, sino que sean proveedores habituales, y ver cómo los acompaño en ese proceso. Y a partir de esto, ir encontrando elementos que son necesarios, y entonces establecerlo en la política institucional de la empresa para atender este tipo de proveedores.

Así, desarrollamos un esquema ante precios altos, que lo llamamos “El ABC de una compra inclusiva responsable”, es una especie de guía práctica para el comprador, qué tiene que hacer, cómo lo ayuda, qué tipo de cosas tiene que ver, cómo entrarle a la estructura de costos para que no queden afuera, y qué tipo de asesoramiento se le puede prestar para que pueda acceder y mantenerse en este esquema.

Desarrollamos un esquema de adelanto de pagos para proveedores, había una herramienta que impedía muchas veces establecer un orden de compra para un proveedor de este tipo; por ejemplo, para abastecernos de guardapolvos 2.000 guardapolvos, para el proveedor comprar esos materiales era inaccesible. Entonces, se trató de ver cómo le adelantábamos pagos para que tuviesen materia prima para poder avanzar. Y también estructuramos



un concepto de equipo, de compra inclusiva, para que esto se vaya construyendo a través de una gestión transversal en toda la compañía.

Otro proyecto específico que también estructuramos es el que llamamos “Crecer jugando”, es por una niñez sin trabajo infantil. Lo que intentamos desarrollar acá es involucrar la cadena de valor de la empresa en lo que tiene que ver con la prevención y erradicación del trabajo infantil, fundamentalmente en un área y en una zona donde nosotros vimos que teníamos que trabajar este tema, que era la de abastecimiento agrícola de la región de Cuyo. Ahí nuestro proyecto tiene tres líneas de trabajo, estos tres componentes, que son estudio-investigación, movilización-incidencia, intervención comunitaria, son las líneas transversales que están alineadas con la política pública que definió la Comisión Nacional de Erradicación del Trabajo Infantil. Estos tres elementos están presentes en nuestra estrategia y desarrollamos acciones en esos tres niveles. Y básicamente los cruzamos por una mirada territorial que es dónde nosotros actuamos: a nivel nacional, actuamos con el Ministerio de Trabajo, conformando una red de empresas contra el trabajo infantil, y específicamente involucramos esta acción en tres provincias, Mendoza, San Juan, y Río Negro, donde tenemos plantas industriales nuestras, y tenía que ver con avanzar sobre el trabajo con proveedores en esta temática en particular.

Los avances en este punto han sido desde definir una estrategia para abordar el tema, y no negarlo, y estructurar un plan de acción, y hacernos responsables no solo de no tener trabajo infantil en nuestras propias operaciones, sino mover esto en toda la cadena de valor, organizar un comité interno, ser impulsor y promotor de la red de empresas contra el trabajo infantil, y promover a través de estas organizaciones, hoy son más de ochenta empresas a nivel nacional, toda una acción de capacitación, comunicación, e intervención comunitaria; promover estudios y relevamientos para conocer más acerca de cómo se presenta esta problemática en distintos lugares con distintas características, y abordarlo de distintas maneras. Promover en lo que es la intervención específica territorial la coordinación con más de veinte organizaciones, bajo el convencimiento de que ésta es una problemática compleja, que requiere de la contribución y la mirada de todos los actores, tanto públicos como privados, y en ese sentido trabajamos en las acciones que realizamos.

Promovimos un relevamiento de la situación y sensibilización con proveedores productores agrícolas en Mendoza y San Juan. Esto muchas veces está naturalizado en la visión de los propios productores, y es necesario trabajar sobre ello. Promovimos una intervención comunitaria y movilizamos casi \$500.000 en la generación de dos proyectos. Esto es en San Juan, es un proyecto infantil que con el municipio y la provincia promovimos junto con los productores, donde durante la época de cosecha los hijos de los cosechadores de tomate básicamente están en esos centros infantiles, al mismo tiempo que se hacen talleres con familias. Esta experiencia se hizo también en Mendoza, y tiene resultados positivos.

Para cerrar este tema, la síntesis sería que hay más de 25 mensajes de sensibilización que fueron incluidos en las órdenes de compra. Se realizaron dos ciclos de formación en los que participaron unos 40 proveedores de pymes. Se suscribieron más de 2.000 proveedores en la carta de adhesión a principios básicos. Se realizaron compras inclusivas en 12 plantas. Hay 20 compradores del Grupo Arcor que ahora en su desempeño, que significa el bonus anual, tienen que realizar compras con este concepto de compra inclusiva, y además los gerentes de los cuales dependen estos compradores auxiliares también tienen su objetivo de desempeño, por lo cual se les paga o no el bono anual, está vinculado a estos temas de promover el concepto de compra inclusiva. Se apoyaron estudios de investigación sobre el tema de prevención y erradicación del trabajo infantil, y se promovieron algunas iniciativas público-privadas, en particular en estos dos lugares. También se logró intervenir en diferentes comunidades, logrando la apertura y gestión de dos centros de desarrollo infantil, y



el apoyo a 12 jardines rurales, beneficiando a más de 400 niños, niñas, adolescentes y madres en la temática de erradicación del trabajo infantil.

▶ Segundo disertante: Adrián Vilosio

En primer lugar quiero agradecer a Arcor, de quién nuestra empresa es proveedora, porque nos han insertado en esto, y nos han llevado a trabajar sobre RSE. Nuestra empresa fue fundada por mi padre, Alberto, tiene 52 años de trayectoria. Hoy está todo el directorio, queda mi madre, mi hermana Daniela, que es la contadora, y mi esposa que me acompaña. Nos dedicamos a todo lo que son impresiones gráficas.

Tenemos muy en cuenta la cadena de valor, principalmente porque tenemos un eslogan que dice que nuestros impresos recorren los cinco continentes, no es porque somos exportadores, sino que estamos a la par de empresas muy grandes que confían en nosotros, en que sus exportaciones salgan en tiempo y forma con nuestras etiquetas. Y para eso, primero tuvimos que trabajar con el público interno, que es de una alta satisfacción. Tendría mucho para contar sobre nuestros empleados, de la forma que se comportan, el valor que le damos a los recursos humanos. Por eso, siempre hablamos sobre los valores morales, las normas de conducta. Y hemos agregado la conciencia sobre el medioambiente.

Nuestra misión, muy fuerte, es generar fuentes de trabajo para nuestro pueblo. Esperemos que esto se fortalezca para poder seguir creciendo. La visión es poder, en algún momento de nuestra vida empresaria, tener una representación para poder exportar.

Agradecemos también al IARSE que nos permitió estar en el primer programa, invitados por Arcor. Hemos hecho trabajos con el público interno, aunque responsabilidad social veníamos haciendo desde hace mucho tiempo, gracias a Alejandro Roca, ya que nos faltaba la patita de la comunicación. Le encontramos la veta a través del rubro, de lo que nosotros sabemos hacer, para llegar a nuestros clientes, a la comunidad, y por ende también al gobierno de nuestro pueblo.

Estamos orgullosos porque consideramos que dentro de una pequeña empresa pudimos hacer un muy lindo trabajo en el pueblo. Con los clientes, personalmente he llegado a varias empresas, y me falta todavía seguir visitando. Como comentaba Claudio recién, cuando desde el área de marketing o diseño se realiza un folleto, los mensajes llegan de todo lo que nosotros queremos incluir, y no tiene un valor agregado, no es necesario hacer otro folleto para difundir acciones sociales. Entonces, llego al cliente y le explico que en su factura, en su remito, se puede incluir una frase sobre el medioambiente, sobre la mano de obra infantil, etc. En nuestro taller, tenemos un banco de doscientas frases, hicimos un concurso interno donde ganó la empresa. Es decir, doscientas frases que ofrecemos a nuestros clientes para colocar en distintos lugares de los impresos.

Con respecto a la comunidad, hemos convocado a los cuatro colegios de nuestro pueblo, les planteamos la iniciativa que teníamos, y se armó un grupo que se llama "Aire puro", que está integrado con estos colegios y nuestra empresa. Hay muchos proyectos que tienen, los chicos trabajan en cada materia, en cada curso, y esto no tenía difusión, sino que quedaba en la parte interna. Y los chicos necesitan que estos proyectos lleguen a las casas, a los vecinos. Entonces, ofrecimos aportar la realización de los folletos a cada proyecto que se originaba en cada colegio. Conseguimos gente que se dedica al tratamiento de la basura.



Teníamos un gran problema por dos basurales donde no había separación ni clasificación de basura. Y ahora, tenemos el orgullo de que ayer, 4 de octubre, se comenzó con la separación y clasificación de basura, habiendo aportado un granito de arena en todo esto. Por eso, quería dejarlo bien claro, que desde un pequeño lugar, desde un pequeño pueblo, hay muchas cosas por hacer, y le podríamos hacer las cosas mucho más fáciles al Estado. Y el Estado tiene que preocuparse mucho más, porque el material está, los chicos están, los chicos nos enseñan, y hay que aprovechar esto.

La municipalidad aceptó este desafío y el plan está en marcha.

▶ Tercer disertante: Alex Ehrenhaus

La agenda de la presentación incluye cuáles son los conceptos que sustentan la RSE como de interés estratégico para Los Grobo, cómo se vincula la RSE, la transparencia, la ética, y cómo se vincula la empresa con los distintos grupos de interés a partir de estos valores, cuáles son las herramientas de las cuales dispone la empresa para gestionar su vinculación con proveedores, algunos indicadores de ese programa de gestión, y algunos comentarios finales respecto de los desafíos.

Por lo general, cuando uno piensa en desarrollo sustentable, piensa en los tres ejes clásicos que son: dimensión ambiental, económica y social. Pero también se superponen y son atravesados por otras capas de información como la digital, la genética, la relacional. Y en este circuito hay actores diversos en el sector público, económico y social, que a su vez están influenciados por una agenda y un mercado global, y que si tenemos que considerar el desarrollo sustentable, tenemos que pensar en la dimensión del espacio y del tiempo, porque están las generaciones futuras que hay que tener en cuenta. Eso significa conversar, y significa también el diseño de políticas.

Sin embargo, cuando también se piensa en sustentabilidad, nosotros creemos que es un concepto muy complejo y que va mucho más allá de simplemente nombrar cuales son los tres ejes que la conforman. Y depende del flujo de información, de capital social, de contextos institucionales fuertes, de marcos legales coherentes, etc. Hay una miríada de cuestiones que están asociadas a la sustentabilidad.

Los Grobo se define a sí misma, dentro de todo este contexto, como una empresa del 4° sector cuyos límites son difusos, y por lo tanto es porosa. Esto significa que actores como proveedores son parte de la empresa, no están afuera. Entonces, tenemos a los accionistas, a los proveedores y clientes, y a la sociedad, como en distintos aros de influencia que es recíproca. Es decir, la sociedad influencia a la empresa, y viceversa. Y las empresas tienen que crear valor, si es solo por dinero hay riesgos. Para los talentos, las empresas tienen la responsabilidad de generar empleabilidad. Para los proveedores y clientes, es importante poder transmitir cuestiones que hacen a la calidad, al desarrollo de los negocios, a la competitividad. Y en la sociedad están los futuros clientes, los futuros empleados. Por lo tanto, la matriz de relaciones es muy estrecha y muy compleja.

Para esto la empresa desarrolla distintos programas. "Grobo Gestión" es un programa para fortalecer la empleabilidad del personal. Un programa en el cual participan de las actividades del negocio. La Sociedad de garantías recíprocas, para proveedores y clientes. Espacios



de vinculación, para compartir información. Y finalmente, la Fundación, como un nexo entre la sociedad y la empresa.

A la vez, Los Grobo se define como una empresa red, porque está en el sector agroindustrial, pero no tenemos tierras, los ingenieros agrónomos que llevan a cabo la producción son socios, y tercerizamos todas las labores relacionadas con la producción. Entonces, hay ciertas condiciones que se deben generar para que una empresa funcione como red. Para eso, la empresa tiene que generar capital social, tiene que ser transparente, eso significa generar los reportes, tiene que generar capacidades de empoderamiento, capacitación, etc., una serie de cuestiones que están relacionadas con poder funcionar en red, que entendemos que es un proceso de construcción, no se hace una empresa red de un día para el otro.

También hay riesgos asociados a trabajar de esta manera, que son la generación de subculturas, donde lo que se tiene que hacer, o lo que más se destaca para tratar de mitigar estos riesgos es el diálogo.

Si juntamos los dos modelos, pensamos que la empresa genera todas estas cuestiones, capital social, transparencia, trabajo en el marco de la ley, agregar valor a la cadena de valor. Dentro de este contexto complejo, las empresas necesitan generar certidumbre, es decir, necesitan generar reglas de juego que sean claras para todos los que participan en este proceso. Para eso, Los Grobo ha desarrollado y encadenado una serie de herramientas que se vinculan para potenciar esta capacidad de generar transparencia. La empresa está adherida al Pacto Global de Naciones Unidas, utiliza herramientas para analizar la actuación de su directorio, tiene todo lo que son reglas internas, código de ética, políticas, todas cuestiones que hacen a la referencia interna dentro de la compañía. Tiene procesos de control y precaución que están alineados al principio precautorio de Río de Janeiro, de 1992, utiliza un canal tercerizado a través del cual el público puede canalizar sus demandas, y finalmente cuenta con las herramientas que le permiten publicar sus desempeños y sus impactos ambientales y sociales. El código de ética se incluye en los principios del Pacto Global, y dentro de ese código de ética que es algo muy similar a lo que mostró mi compañero Giomi con el código de Arcor, es un documento muy fuerte que refleja cuáles son las normas internas y el relacionamiento que la empresa espera de todos los que están vinculados a sus actividades.

También es muy importante contar con procesos para la resolución de conflictos y que estos procesos estén debidamente comunicados, también como una herramienta para reforzar no solo la transparencia, sino también la microciudadanía, es decir, la necesidad de que participemos de los procesos.

Estas son algunas de las herramientas que utiliza la empresa para reportar, el GRI, Premio Nacional a la Calidad, la intervención comunitaria de la Fundación.

Tenemos un modelo para intentar dar un espacio o un canal para todos nuestros grupos de interés. En este sentido, la empresa conforma comités ad hoc para responder a las distintas demandas que puedan venir desde colaboradores, clientes, proveedores, el medioambiente, y lo que este circuito hace es tratar de que ese diálogo fluya por toda la compañía para que se puedan elaborar las mejores estrategias. Esto requiere de la generación de espacios de diálogo, para definir prioridades, generar políticas o programas o que la empresa manifieste su posicionamiento frente a una demanda, y finalmente poder comunicar estas cuestiones a través de los procesos de reporte.

Para el comité de proveedores está integrado por todas las áreas que tienen una vinculación muy estrecha con los proveedores, y también hay un soporte interno que está dado por el área de RSE y de Calidad, dado que ambas cuestiones son transversales al accionar de la



compañía. Evidentemente, el comité necesita regularse y tomar decisiones a partir de marcos de referencia, para esto utiliza criterios: formalización de la cadena, los criterios del Pacto Global, concepto de corresponsabilidad, transferencia de conocimientos. Y cuáles son las herramientas que utiliza para gestionar esta relación. Los Grobo es una empresa del agro, pero que se encuentra integrada verticalmente, es decir, opera desde la producción, y también está integrada a través de la molinería, procesa harina, y se encuentra regionalmente integrada, o sea, hay una expansión horizontal. Esto hace que sea muy complejo el universo de proveedores con los cuales la empresa se tiene que relacionar en cada uno de los eslabones de esa cadena. Entonces, las herramientas que hemos desarrollado son la microinstitucionalidad, la segmentación, la evaluación y la calificación, la retroalimentación entre ambas partes, como herramientas clave para el desarrollo de proveedores y está inserto a su vez en algo más amplio que es la gestión.

Dentro de la microinstitucionalidad, que refuerza todas estas cuestiones que hacen a la transparencia y a los marcos de referencia para poder dirimir conflictos o llegar a acuerdos, hay una política de contratación y desarrollo que guía las decisiones de las unidades de negocios, un proceso de gestión y alta de proveedores, políticas de compra y códigos de ética que están referenciados en circuitos internacionales. La segmentación tiene en cuenta el nivel de relacionamiento que hay con los proveedores, es decir, aquellos que son alternativos y críticos, que a su vez se dividen en transaccionales, preferenciales, exclusivos y alianza, y tiene que ver con el grado de relacionamiento. Los críticos son con los que más relación hay y esto es muy importante porque permite direccionar la energía que uno está poniendo para gestionar a estos proveedores, y dónde va a poner el foco.

En la evaluación y calificación es muy importante desarrollar instrumentos que permitan evaluarlos de manera objetiva, de tal forma que tenerlos categorizados a los proveedores nos va a permitir elaborar estrategias para proponer planes de mejora en la gestión de ellos.

Finalmente, también es importante la retroalimentación. Son encuestas que cada una de las unidades de negocios lleva con sus proveedores, hay una encuesta de satisfacción global que hace foco en la solvencia, en la ética, en la transparencia, tecnología, dinamismo del negocio. Y después, cada unidad de negocios, por ejemplo, insumos, proveedores de servicios, proveedores de tierra, que son propietarios de campo, proveedores de insumos no productivos, tienen sus factores clave particulares. A partir de esto, se entiende si está cumpliendo con el nivel de satisfacción de los proveedores. A su vez, como les comentaba, resguarda, que es un servicio tercerizado, para canalizar reclamos de manera de poder garantizar transparencia en la gestión de estos reclamos.

Aparte de estas herramientas, se requiere de otras adicionales para poder llevar a cabo la gestión del día a día con los proveedores. Para eso, dentro del comité se ha tomado un marco para elaborar los planes de mejora, hay programas de comunicación continuos que hacen soporte con el área de comunicación, los programas de capacitación, el financiamiento que es muy importante para las pymes que están asociadas a nosotros, dado que hemos conseguido desarrollar una herramienta que les otorga financiamiento a una tasa más competitiva, que es la del mercado, y por lo tanto podemos apalancar a nuestros proveedores para que nos brinden mejores servicios. Y los procesos de alta de proveedores, que tienen que declarar que están de acuerdo en trabajar bajo ciertas reglas de trabajo, por ejemplo el Pacto Global.

Por último, el registro de monitoreo de incidentes, lo cual también para nosotros es un insumo para poder hacerle la retroalimentación al proveedor respecto de su desempeño. Si pensamos en cómo recorrimos las distintas herramientas, tenemos la evaluación y calificación, las propuestas de mejora para los proveedores, o sea que Los Grobo elabora para los proveedores, la medición del grado de satisfacción de los proveedores, o sea, cuán con-



tentos están ellos de trabajar con nosotros, lo que debe disparar propuestas de mejora a la gestión interna, es decir, cuáles son las cosas que deben cambiar internamente en la empresa para poder alinearnos más a las expectativas de nuestros proveedores, la medición y análisis de los reclamos que se le hacen a los proveedores durante los servicios que nos brindan, y un apoyo mediante las auditorías. En conjunto, todas estas herramientas configuran un modelo de gestión.

La red de proveedores está configurada en términos de clasificación, alternativos, y críticos, que son exclusivos y de alianza en un pool de proveedores de más de 4.000.

A su vez, es importante entender cuáles son las áreas de negocios que más inversión requieren, es decir, cuál es la proporción de la inversión sobre un monto de más de \$245.000.000, cuáles son las áreas que están gestionando todos esos recursos.

Hay un gráfico que indica la cantidad de dinero que se invierte en servicios productivos, por ejemplo, cosecha, siembra, pulverización, tenemos más de \$127.000.000, con una herramienta que motoriza la economía. Es también importante para nosotros entender dónde se origina ese gasto, porque no es lo mismo gastar un millón de dólares en una pequeña localidad que en Buenos Aires.

Hay cuestiones internacionales, globales, como el RTRS, que terminan influyendo sobre aspectos micro, aspectos locales, donde se demanda globalmente un desempeño particular en la cadena de valor de las empresas que están asociadas a través de estas iniciativas. Es importante tener en cuenta el contexto, la cultura, dónde estoy en la empresa, en qué actividad, en qué rubro. El desarrollo de las herramientas tiene que ser funcional, pragmático a las necesidades de la empresa, no hay paquetes cerrados. La trazabilidad y la gestión de la información es crítica. Y la empresa debe generar espacios de diálogo para la mejora, esto requiere de tiempo, recursos e inversión.

Para terminar, les quería comentar un trabajo en el que nos involucramos, en donde por lo general la gerencia siempre pide entender cuál es el retorno económico de hacer todas estas inversiones. Sin embargo, nosotros lo miramos desde la otra perspectiva, es decir, cuáles el potencial de cambio que tiene la RSE sobre la transformación social. Entonces, nos involucramos en un programa de investigación que a través de una movilización matemática, que es una función, trabajó sobre los conceptos de Amartya Sen de generación de capacidades. A través de involucrarnos con esta herramienta es que los programas de RSE en conjunto generaron emprendedorismo, generaron autonomía y otras capacidades integrativa, ser ecológico, ser solidario.

► Preguntas de la moderadora y del público al panel:

Pregunta: ¿Cómo lograron que a la hora de comprar se seleccione al proveedor por sus acciones de RSE y no por su presupuesto, llevó mucho tiempo lograr esto?

CG

Yo no diría que eso está logrado, estamos planteando un proceso de incorporación de esa visión, por eso planteaba que la idea es modificar de manera progresiva dentro de la compañía este proceso. Y lo que estamos tratando es de ir institucionalizando en lo que llamamos la inclusión progresiva de estos parámetros, es decir que a la hora de pensar en la



selección de proveedores cada vez vayamos incorporando miradas sobre lo ambiental y social que se sumen a esta mirada que tiene que ver con la calidad, plazo y precio. Es un proceso que estamos haciendo, que hemos logrado incorporar en el criterio de nuevos proveedores, que hemos hecho con criterios como la carta de adhesión que se convierte en un elemento que favorece este tema, y hemos empezado gradualmente con tipos de proveedores a hacer esto. Lo hicimos en la primera etapa con proveedores fasón, eso los califica y pone fuera o dentro, y en la segunda etapa que estamos planteando cada negocio va a estructurar procesos de evaluación sobre estos criterios.

Pregunta: ¿Cuáles han sido los principales beneficios hacia dentro y hacia fuera de la empresa de empezar a aplicar prácticas de RSE?

AV

Para adentro, un montón. En el contagio de la parte humana de la empresa, pero lo dije, lo veníamos haciendo. Pero la satisfacción mayor es lo que pudimos llegar a comunicar. Y lo que conté de nuestro pueblo, por lo menos con la comunidad, para nosotros eso tiene mucho valor. Si bien acá no hay en lo sustentable, o en lo económico, pero hay un valor muy fuerte de aportar un grano de arena para abrir cabezas.

Pregunta: ¿Cómo hacer que los colaboradores, empleados se involucren en la política de RSE, qué beneficios genera para el colaborador y para la empresa?

AE

Para el colaborador, evidentemente, es un desafío, es decir, empezar a incorporar todas estas herramientas es un desafío intelectual y me parece que el desafío mismo es el atractivo que hace que el colaborador quiera involucrarse. Porque me parece que es un proceso de concientización, donde es el propio colaborador el que se apropia de estas herramientas, simplemente porque hay muchas ganas de crecer dentro de la compañía, y estos son instrumentos que por ahí allanan o facilitan ese camino. Es decir, tratar de enriquecer la gestión diaria y el trabajo diario a partir de la incorporación de estas cuestiones.

Pregunta: ¿En los proyectos específicos, han incluido o tenido en cuenta la posibilidad de impulsar iniciativas para la integración de personas con discapacidad?

CG

Nosotros tenemos como dos visiones sobre ese tema, por un lado desde el punto de vista de la intervención más social, tanto desde la Fundación, acá en Argentina, como el Instituto en Brasil hay una línea de trabajo de promover la inclusión de personas con capacidades diferentes. Eso es un trabajo que ya tiene muchos años. Y desde la compañía venimos estructurando algunas experiencias piloto, y este año lanzamos formalmente un plan de integración de personas con discapacidad a la compañía, a partir de alguna experiencia que hemos sistematizado del año pasado, que hicimos en algunas plantas en Argentina, en Chile y en Brasil. Y a partir de eso estamos estructurando un programa corporativo.

AV

En el caso nuestro es un proyecto ya hablado dentro del directorio de la empresa, queremos encontrar la forma, los instrumentos, ya hemos hecho algunas gestiones y estamos en eso.

AE

Por nuestro lado, tenemos una política en la empresa que es muy específica respecto de los procesos de contratación de personas, incluir este aspecto en las búsquedas. Entonces, las búsquedas son activas para tratar de incorporar a estas personas.



Pregunta: ¿Y en el caso específico de proveedores, han trabajado con talleres protegidos, de personas con discapacidad?

CG

En nuestro caso, en el proyecto de compra inclusiva un factor de emprendimiento tiene que ver con eso, es decir, el tipo de emprendimiento de base social en muchos casos son talleres protegidos. Para el tipo de compra, sobre todo materiales auxiliares, por ejemplo, a nivel local, muchas se han hecho a partir de experiencias de este tipo. Y hemos tenido casos, además de compra de materiales, trapos de piso, rejillas, bolsas, una cantidad de cosas, en el caso de la planta de San Martín hemos hecho una experiencia donde vinculamos dos cosas. En ella, los empleados tenían una merienda, y se quejaban porque era siempre la misma; y por otro lado, la gente de compras estaba tratando de hacer compras inclusivas, y se vinculó con un taller protegido que producía algunos materiales de panificación, entonces, desarrollaron una propuesta para abastecer este tema de la merienda. Fue interesante como proceso, hoy abastecen todo el proceso de merienda de la compañía. Además, gente de calidad asesoró al taller protegido para cumplir determinados requisitos en el proceso que tenían que observar para poder abastecer de alimentos. Por otro lado, generó también todo un concepto dentro de los propios empleados, al ver de dónde provenía el insumo, que fue bastante enriquecedor. Es una experiencia que a pesar de que es acotada, es bien interesante porque va movilizándolo otra cantidad de cosas.

Pregunta: ¿A la hora de elegir a los proveedores, tienen algún criterio de selección dentro de lo que es la RSE?

AV

Sí, a partir del año pasado, dentro de nuestra pequeña empresa presentarse un proveedor a veces no es fácil, pero sí hemos incorporado, sobre todo apuntamos al trabajo infantil, es un detalle que tenemos muy en cuenta a la hora de elegir un proveedor. En este momento lo venimos haciendo. Antes no lo hacíamos. Somos una pequeña empresa, y por ahí corríamos el riesgo de que en lugar de que se nos abran puertas de proveedores, que se nos cerraran. Pero nos dimos cuenta de que no. Con la comunicación y con el ejemplo podemos avanzar.

Pregunta: ¿Qué cambios establecieron internamente en la empresa en función de los resultados de las encuestas de los proveedores?

AE

Los cambios se generan dentro de las mismas unidades de negocios. Desde mi perspectiva lo que hago es supervisar la estrategia de la empresa, no voy tanto a la cuestión particular del día a día, a ver lo que está pasando. Pero sí se gestionan cuestiones como el tiempo de los pagos. Eso es algo muy importante, y a raíz de un reclamo que hubo, bastante fuerte, en ese sentido, se mejoraron todos los procesos relacionados con los tiempos de los pagos.



▶ Panel 5

▶ “La mirada de los medios sobre la Responsabilidad Social”



El **moderador** del panel es **Alejandro Roca**, licenciado en Comunicación Social con orientación en Comunicación Gráfica, egresado de la Escuela de Ciencias de la Información de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC)

Diplomado en Periodismo Político, egresado del Colegio Universitario de Periodismo Obispo Trejo y Sanabria (CUP) en el mes de diciembre de 2004.

Desde octubre de 2002, se desempeña como Director del Área Comunicaciones del Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE), donde cumple ta-

reas de comunicación y relacionamiento institucional; producción y redacción periodística; edición de un boletín electrónico quincenal que se envía a más de 45000 contactos; producción de gacetillas y trabajo de prensa; elaboración de informes y participación en investigaciones sobre temas de Responsabilidad Social Empresaria.

Docente en el Diplomado en Responsabilidad Social Empresaria de la Universidad de Anáhuac (ciudad de México D.F.), impartiendo un módulo de 13 horas de duración en aquella ciudad en febrero de 2007 y febrero de 2008, frente a altos directivos de compañías mexicanas.

Entre su trayectoria, se cuenta la publicación -en el Diario La Nación, uno de los más prestigiosos periódicos de Argentina- de varios artículos referidos a temas de RSE y casos de empresas implementando programas de este tipo. También ha publicado algunas colaboraciones para la página de Responsabilidad Social de InfoBAE; para la Revista Expansión (México); para el Diario Comercio y Justicia; para el periódico La Mañana de Córdoba; para Reporte Profesional; al igual que para diversas revistas nacionales e internacionales que abordan temáticas vinculadas a los negocios y las empresas.

▶ Componen el Panel:

Edgardo Litvinoff, 39 años, casado, dos hijos. Es Licenciado en Ciencias de la Comunicación, egresado de la Escuela de Ciencias de la Información de la UNC. Además es Periodista y Coeditor de la sección Ciudadanos (La Voz del Interior), Coordinador del blog «Voces Sociales», en el sitio web LaVoz.com.ar y autor del libro «En el nombre del pobre» (2005, Ediciones del Boulevard), una investigación periodística sobre el uso irregular de subsidios sociales en la campaña política de Córdoba de 1998.



Luis Recalde, 49 AÑOS. Cordobés. Es Licenciado en Comunicación Social (1987) y Técnico en Comunicación Social (1985) expedido por la Escuela de Ciencias de la Información de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC)

Tiene un Postgrado Interdisciplinario de Especialización en la Problemática del Uso Indebido de Drogas (Puid) expedido por el Centro de Estudios Avanzados de la Universidad de Buenos Aires (UBA) (1991)

Es Experto en Gestión Pública Local por la Universidad Carlos III de Madrid (1999). Y además es Magister en Dirección y Gestión Pública Local de la Universidad Carlos III de Madrid y Unión Iberoamericana de Municipalistas (UIM) (2000)

También se dedica a la docencia universitaria y obtuvo numerosas Becas, Distinciones y Premios. Entre su actividad profesional en medios audiovisuales fue Jefe del Servicio Informativo de Canal 10, televisora perteneciente a los Servicios de Radio y Televisión (SRT) de la Universidad Nacional de Córdoba (2003-2005). En los medios radiales, Conductor del espacio informativo Crónica 580, emitido por Radio Universidad de Córdoba, dependiente de los Servicios de Radio y Televisión de la Universidad Nacional de Córdoba (2006-2007). Y en los medios gráficos Redactor en el diario La Voz Del Interior, Córdoba (1993-2001), en las secciones Política, Información General y Regionales.

Pablo Rossi, Cordobés, 38 años, Casado con tres hijos. Es periodista de profesión, escritor de vocación y cocinero de oficio. Trabajó desde 1993 en gráfica, radio y televisión.

Principales medios en los que se desempeñó: Página 12 Córdoba, Canal 10, Diario El Ancafi de Catamarca- Jefe de Redacción 1996-97, Diario Puntal de Río Cuarto – Director Periodístico- 1999- 200, Canal P+E (Política y Economía) Conductor de El Observador TV, Canal Metro – Conductor de El Observador TV y Radio Cadena 3 Argentina – Conductor – Gerente de Noticias Bs. As.

Fue medalla de honor de Banco Roela en 1988 y recibió el premio del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba a los mejores estudiantes secundarios.

En el año 2003 recibió el premio al “Comunicador del Año” de la revista Punto a Punto de Córdoba

También recibió la distinción “10 jóvenes sobresalientes del año” otorgado por la Bolsa de Comercio de Córdoba

Como periodista de Cadena 3 ha viajado a distintos países del mundo realizando sus programas de radio en vivo desde cada uno de estos lugares: España (elecciones 2004 y 2008, Bolivia, Canadá, Estados Unidos (elecciones 2004 y 2008), Venezuela, Colombia y Chile.

En los últimos tres años recibió invitaciones para dar conferencias sobre la realidad nacional en distintos puntos del país (Córdoba, San Juan, Río Gallegos, Devoto, Freyre, Río Cuarto, Huerta Grande, Rafaela, Marcos Juárez, Gral. Baldissera)

► Moderador: Alejandro Roca

Muy buenos días, agradezco particularmente la invitación a moderar este panel. Un tema tan vigente y tan complejo como es la responsabilidad social desde la mirada de los medios, de modo que vamos a tratar de entablar un diálogo con estos tres prestigiosos panelistas



que me ha tocado moderar. Creo que es muy importante que se haya incluido esta temática en el programa. Pienso que tenemos que fomentar un debate serio y una consulta pública acerca de cuál es el nivel de responsabilidad social que tienen los medios de comunicación en empresas periodísticas, dada su importante función social en la construcción de opinión pública.

¿Cuál es en su opinión la responsabilidad social que tiene que tener un medio de comunicación masivo, siendo una empresa periodística que genera un producto de altísimo valor social, pero que tiene sus particularidades?

▶ **Primer disertante: Luis Recalde**

En cuanto a cómo participan los medios, es una cuestión que llevaría mucho tiempo en la exposición, y seguramente también en el debate, porque los medios son generadores de opinión pública, participan activamente en la posibilidad de que la comunidad esté informada, y fundamentalmente, a partir de la información y las reflexiones que se producen, van también transmitiendo una serie de valores. Estos valores, habitualmente, son compartidos por la sociedad, y también son el reflejo de esta misma comunidad.

Por supuesto que en épocas como las actuales, donde los medios están sometidos a una lógica comercial, donde fundamentalmente se prioriza tratar de tener una importante cantidad de inversión publicitaria, debido al contexto donde se mueven los medios, la situación trae aparejada algunas dificultades bastante importantes. A veces, en muchas oportunidades surgen incluso contradicciones, respecto de lo que tienen que informar los medios, y de la manera en que informan. Muchas veces, esta información se traduce lisa y llanamente en una mercancía, es decir, toma rasgos absolutamente comerciales, publicitarios, en vez de ser una información de carácter valorativo, que tenga un contenido social. Esto en grandes líneas se produce desde hace bastante tiempo, debido a esta situación en la cual están los medios.

Por supuesto que hay una serie de variantes, ahora esta polémica que abre la nueva legislación respecto de los servicios de comunicación audiovisual, donde se generan tres tipologías de medios diferentes, donde incluso fundaciones, grupos sociales, van a poder ser propietarios de medios seguramente, y si no hay ningún tipo de condicionamiento político, o aprovechamiento de tipo partidario respecto de esta situación, va a mejorar o va a hacer más diversa la comunicación que se realiza desde los medios masivos.

▶ **Segundo disertante: Edgardo Litvinoff**

Comparto algunas de las cosas que dice Luis. Me parece que los medios, ya de por sí, por el producto, entre comillas, con el que trabajan tienen una función inherente que tiene que ver con la responsabilidad de cómo se maneja la información, y eso ya conlleva todo un debate constante dentro de los medios, que tiene que ver con esa responsabilidad. Y me parece que más allá de hablar de la responsabilidad social de la empresa en sí, creo que el mayor conflicto, y que me parece lo más interesante para debatir, tiene que ver con cómo los medios reflejan la responsabilidad social empresaria, nosotros particularmente dentro del ámbito de Córdoba. Es un debate que está muy abierto todavía, hay muchos prejuicios, hay



muchos mitos que tienen que ver con eso, es complicado, esto lo hago como autocrítica, y me parece que viene por ese lado, todavía hay mucho temor de confundir la responsabilidad social empresaria, por ejemplo, con la filantropía. Son cosas que ni siquiera muchos de los periodistas tenemos claro todavía. Y me parece que por ahí va, porque parte de la RSE de un medio como empresa también es reflejar adecuadamente esas experiencias y reflejarlas bien. Así que creo que el debate está planteado más que todo en esos términos.

▶ Tercer disertante: Pablo Rossi

Verdaderamente, venir de Buenos Aires para estar presente aquí en el ámbito de la Universidad es muy grato, y ha coincidido que hoy haya dos eventos en los cuales me toca participar, que están concatenados, éste, el de MAPFRE, y el de la Fundación EMACE, que simultáneamente a esta hora está promoviendo algunas herramientas para futuros emprendedores. En esa organización, me tocó el año pasado hablarles a los jóvenes sobre ética y valores, sólo porque no encontraban a nadie tan caradura para enfrentar el tema.

Entonces, acordando con Luis en algunos puntos esenciales, creo que es inherente al periodismo, al periodista y a la empresa, es un conflicto permanente la elaboración, la selección de noticias de importancia bajo el parámetro que nos han enseñado en la universidad, y en el abecé del periodismo, cómo el periodista en sí mismo selecciona la noticia, y después lo que le importa al medio, y cómo se entrecruza allí la relación comercial. Vinculo lo que decía recién Edgardo, porque no tenemos claras algunas cosas, algunas tareas empresarias que uno quisiera muchas veces destacar si eso para el medio —yo estoy hablando en nombre de un medio netamente comercial, como es Cadena Tres, mi principal desempeño— constituye o no publicidad, y hasta dónde el medio acepta que determinadas cosas dichas por quien habla pueden constituir verdaderamente una extensión de la responsabilidad del periodista, frente a la valoración de una muy importante tarea de determinada empresa, y que es una publicidad encubierta. Estas cosas que todavía permanecen en una sombra, sin definir.

Pero, fundamentalmente, para sumar un nuevo elemento a lo que los colegas han puesto sobre la mesa inicialmente, pienso dos cosas, primero que la principal herramienta para abordar la responsabilidad de un medio, de un periodista, es la libertad. No hay medios sin libertad. No hay desarrollo de la profesión sin libertad. No lo digo como un valor absoluto, utópico e ideal, lo digo como un valor real, soportando condicionamientos de la pauta publicitaria o del poder. Son dos de los condicionamientos fundamentales que podemos tener. Pero, a nivel de qué hacemos los medios, cuál es la relación de los medios para con las otras empresas, es un tema que me importa mucho. Recién lo comentaba con algunos amigos, me tocó el año pasado participar del Coloquio de la Unión Industrial, y creo que las empresas tienen el primer deber de responsabilidad de acatar la ley, de ser absolutamente ejemplares en cuanto a la normativa presente. Y que la actividad que desarrollan como empresa, tenga necesariamente una responsabilidad política.

Fíjense que esto es extraño, y habrá muchos que fruncirán el ceño y dirán por qué política. Porque aquí, no lo he presenciado, pero lo imagino, habrá habido muchos ejemplos sobre cómo muchas empresas generan tareas importantísimas horizontalmente para dar trabajo a pequeños emprendimientos, a ONG, y como decía recién Edgardo, esto del marketing social, que en algunos casos se ha expresado como marketing social, y en otros casos se ha expresado como genuina voluntad de los dueños o los accionistas de una empresa en la responsabilidad que tienen en su entorno. Ese es un trabajo formidable, pero en la Argen-



tina hay una carencia enorme de una responsabilidad social empresaria en cuanto a convertirse en actores políticos de la cosa pública, no contingentes, no coyunturales, y no acomodaticios. Como esto me tocó decirlo frente a Luis Pagani, frente a Cristiano Ratazzi, frente a Héctor Méndez, y frente a otros representantes del, entre comillas, gran empresariado nacional, lo digo aquí, y lo repito. No le pueden pedir los empresarios a los políticos lo que no hacen. Hay una gran crisis de representatividad empresarial en la Argentina. Hay una falta de representatividad empresarial. Entonces, yo pondría el nivel de la RSE, en este caso, de arriba hacia abajo. Pueden hacer un trabajo horizontal maravilloso, pero si las empresas, las grandes empresas fundamentalmente, no están insertas en corporaciones empresarias responsables, autónomas del poder, o con cierta distancia del poder, ese trabajo se va a diluir. El ejemplo final es un caballito de batalla que me viene cada vez que se tocan estos temas, que es el ejemplo español del Consejo Económico y Social que funciona por norma constitucional desde el año 1977. Entonces, es simplemente buscar www.ces.es para darse cuenta cómo funciona. ¿Es una panacea? No. Pero es un ámbito institucional, permanente, de gran participación, en donde están incluidos para el debate obligatorio y constante de las cosas del país desde las grandes empresas, hasta pequeñas pymes, representantes de consumidores, que deben generar informes frente al parlamento sobre el estado de la nación.

Finalmente, vengo de Brasil, y me decía un sociólogo brasileño: “un país muchas veces es lo que los empresarios quieren que sea”. En Brasil, un hombre carismático como Lula ha hecho muchas cosas por su país, de hecho se va con un 80% de imagen positiva. Pero hay una burguesía empresaria importante, y hay organizaciones no gubernamentales, hay sectores de conciencia social sobre, por ejemplo, la lucha por el medioambiente, que han votado un 20% a una candidata ecologista como Marina Silva. La sociedad civil, las ONG, y el empresariado fortalecido más allá de la política, y no un apéndice de la política para cuando la política lo necesita, son herramientas de una fortaleza que la Argentina no tiene. Me parece que allí los medios también tenemos que hacer mucho para fomentar estas cosas, para exigir de nuestros empresarios esas cosas, como una contribución a lo que para mí es una responsabilidad social primaria por encima de las otras.

► Preguntas del moderador y del público al panel

Pregunta: Me gustaría que ampliaran un poco desde su mirada o perspectiva como comunicadores o trabajadores de los medios acerca de estos dilemas éticos que se les presentan si al comunicar una acción de RSE de una empresa están haciendo publicidad encubierta. Por qué les cuesta tanto a los medios reflejar las buenas prácticas de las empresas en torno de la RSE.

LR

Retomando un poco lo que decía Edgardo, decir que a veces tenemos ciertos resguardos de no trasladar a la comunidad algo que la empresa nos quiere vender a nosotros, y que por ahí nosotros tenemos cierta forma de prevención de que no sea simplemente un interés de la empresa por la exposición, y no realmente una cuestión que sea difundible socialmente, como un hecho ejemplificador, o un modelo a seguir, etc. Pero es cierto también que esto depende mucho del periodista, depende del medio, depende de una serie de condiciones, cuestionamientos, autocrítica que se hace el propio periodista, y una serie de elementos que tienen que ver también con la forma en que el medio ve el tratamiento informativo y ve su relación con las empresas. Es muy sencillo, si esa empresa quiere difundir cualquier



cosa, y tiene una buena relación publicitaria con el medio esto sale sin ningún problema, esto es así acá y en la China, porque verdaderamente pasa.

Es más complicado cuando no existe ningún tipo de relación comercial, cuando es una cuestión de tipo innovadora, es más complicado cuando el periodista o el medio no conocen si atrás de esto hay algún tipo de interés particular o empresario, o incluso si esto es parte de un programa mucho más amplio y ambicioso que haya determinado la empresa. Lo cierto, también, es que muchas veces los periodistas y los medios estamos incapacitados de conocer toda la realidad, siempre lo que vamos a reflejar es una parte, una visión, una porción, un retazo de esa realidad, y muchas veces quedan cosas muy importantes que no están de la manera en que tendrían que estar, o con la preeminencia debida. Incluso acontecimientos, eventos, programas, simplemente son parte de un informativo, o parte de una página, de una imagen, y se perdió, se diluyó. Es bastante complicado poder difundir exactamente algo que es lo suficientemente bueno, y que tiene generosidad, amplitud, solidaridad, porque los medios también tienen una parte finita, que es la parte que presumimos de interés de los lectores, de los oyentes o televidentes.

Me parece que también en todo esto hay alguna cuestión que, por lo menos en el medio en que yo realizo tareas hace ya veinticinco años, no estaba absolutamente definida. Nosotros recién este año estamos completando lo que es un manual de estilo, que involucra prácticas habituales, pero que están de alguna manera organizadas de tal forma que permitan que los periodistas sepan especialmente cuál es el procedimiento que tienen que realizar en su práctica periodística habitual. Esto no es una cosa que se haga todos los días en la empresa, porque va a implicar de acá en más todo un tratamiento periodístico en la formulación de la noticia, en la selección, en la búsqueda, en la producción, etc. Pero, además, lo estamos haciendo con una alta participación de la gente, hemos expuesto un proyecto, hemos pedido que la gente lo revise, que reflexione, que agregue cosas, que saque cosas, y a partir de eso, estamos en la etapa en que se define finalmente cómo se va a redactar la última palabra que va a quedar en ese manual de estilo. Esto nos va a ayudar, y de paso es un poco agregarle excelencia al trabajo periodístico que se hace con habitualidad.

EL

Creo que una de las razones por las cuales a los medios nos cuesta tanto reflejar eso es porque es un debate relativamente nuevo dentro de las empresas periodísticas. Hasta hace unos años no estaba. Les cuento la principal anécdota que marca esto incipiente, y esta dificultad que tenemos: cada vez que llega un evento al diario, relacionado con el ámbito de la RSE, nos juntamos los de mi sección, que es Ciudadanos, con los de Economía, y todavía debatimos dónde va este evento, en la sección de Economía, o en la sección de Ciudadanos, que es donde hablamos de los temas de salud, educación, participación ciudadana, que es lo que más relacionado está con eso. Y lo debatimos evento por evento, y, obviamente, decidir que va en una sección o en otra ya implica toda una valoración; por más que no se diga nada ni se escriba una palabra sobre eso, que quede en la sección Economía, implica una cosa, y que quede en la sección Ciudadanos implica otra, que todavía son muy distintas. Creo que los que menos prejuicios tienen con esto son justamente los periodistas de Economía. La idea es tratar de sacar un poco de ese ámbito este tipo de noticias y llevarlas al otro.

Otra explicación es que por naturaleza los periodistas somos desconfiados, por eso cuesta mucho saber si esto no será una publicidad encubierta, qué van a decir mis compañeros de mí si pongo esta gacetilla, todavía juega mucho eso. Además, creo que como periodistas, pero también por naturaleza humana, y argentina sobre todo, tenemos un concepto muy restringido de lo que quiere decir la palabra "beneficio", le damos un significado muy limitado y muy particular, y la RSE justamente juega con ese concepto, en un sentido mucho más amplio que excede a la empresa en sí, y que tiene que ver con la comunidad. Eso también es algo que



estamos aprendiendo, y a mí no me gusta ir de un extremo al otro por la cuestión de los intereses del medio. No voy a ser ingenuo como para decir que uno puede hacer lo que se le canta, como si tuviera un blog, y poner cualquier cosa, y tampoco voy a ir al otro extremo de la conspiración absoluta. Todo el tiempo nos movemos en el medio, para un lado, para el otro, no puede negarse que de repente viene el gerente comercial y dice “pongan esta gacetilla, es un buen anunciante”. Eso es una cosa. Pero si tiene que ver con investigaciones o notas, es otra. Y, más o menos, eso está bastante bien diferenciado dentro del medio, aunque todavía cuesta mucho y seguimos debatiendo y seguimos discutiendo.

PR

Comparto lo que decía Luis recién, y Edgardo. Nuestra tarea es desconfiar. Si no tenemos el hábito de la duda, transformada en desconfianza, lamentablemente para nosotros porque es un gen que nos pierde como personas, nos transforma en tipos muy desagradables, generalmente, como periodistas. Como decía Jacobo Timerman, no podemos tener amigos. Aunque después uno vence esos prejuicios, porque eso sería un absolutismo que nadie lo cumple en nuestra profesión. Uno es desconfiado. Les voy a contar algo, trabajo en Buenos Aires y tengo el cordón umbilical en Córdoba, entonces recibo permanentemente sobres, comunicaciones, gacetillas de empresas, y me suelen llegar algunas cosas con “no comentar al aire”, “no tiene publicidad”. No le doy bolilla, en determinadas cosas. Determinadas cosas son por motivación personal, noticias de alguna empresa que francamente le importan a la empresa, al gerente, al dueño de la empresa, y a los responsables de difundir esa gacetilla. Pero también, como decía recién Luis, no cabe la menor duda que una empresa que tiene una buena pauta publicitaria recibe los mejores beneficios en un medio. Esto no significa que no se pueda difundir lo que hace una empresa que no tenga pauta publicitaria, no es cierto. Aquí creo que para poder conducir el barco del criterio de la responsabilidad ética personal del periodista debe ser como en los otros acontecimientos. Si un evento de una empresa o de un grupo de empresas es lo suficientemente grande, importante, de interés, es imposible ignorarlo, o en todo caso es mucho más fácil plantear en la empresa que esto es digno de destacar.

De todas maneras, hay diferencias de soporte, seguramente Edgardo va a contar la experiencia en La Voz. Hay como soportes periodísticos de género que tienen mayor posibilidad de difundir este tipo de noticias. En lo personal, cada vez tengo tiempos más restringidos en mi programa, que apenas me alcanzan para dar las noticias del día, y muchas veces no tengo espacios propios. Quizá me critico, porque he intentado muchas veces decir, hagamos una pequeña parte del programa dedicada, pero todavía no está, el debate es tan incipiente, que todavía no sabemos cómo instrumentarlo. ¿Cómo instrumento? ¿Pongo una persona acá en Córdoba para que recoja las principales noticias de extensión, de la tarea de responsabilidad de las empresas? Muy difícil.

Por otra parte, voy a decir algo, tal vez odioso, hay muchas tareas de las empresas; a mí me llegan catálogos de empresas muy importantes que tienen pauta publicitaria en la radio, una tarjeta que tiene una pauta impresionante acá, en Buenos Aires, y recibo unos dossier impresionantes que quedan para consumo personal. Digo, qué bárbaro, qué buen trabajo que hacen llevando ropa a tal escuela, apadrinando tal escuela, le proveen de útiles escolares. ¿Cabe en mi espacio? No. En la caridad, haz el bien sin mirar a quién, y muchas veces sin demasiados aplausos y repercusiones. Podemos discutir hasta dónde está el límite de la necesidad de la empresa de difundir sus tareas de acción social, y hasta dónde esas tareas son por los valores propios de la empresa hacia adentro, hacia su personal, a lograr la empatía de su gente, a lograr mayor sinergia, a creer en la empresa, a que todo el mundo diga “esta empresa es maravillosa, miren todo lo que hace”, al estilo político, que difunde los actos. Eso no está establecido. No creo tampoco que haya claramente un estatus de las empresas y de los medios. Sería una cuestión que yo pondría a definir, a seguir interactuando para lograr un acuerdo.



El otro concepto, es por qué desconfiamos tanto. Porque, primero, ser empresario y ganar plata, en la Argentina, está mal visto. Tenemos una cultura política y social muy particular, si gana plata... Y esto, que parece simplista, forma parte de una cultura heredada. Si gana plata, con esta acción, qué estará escondiendo, ¿pagará los impuestos, por dónde evadirá? Sí, seguro que hace esto, para tapar lo otro.

Es parte de las cosas que se nos presentan a nosotros. Ah, usted le da importancia a esto, pero no dice nada de la empresa Bunge que ahora se le descubrió una evasión de mil doscientos millones. Bueno, la verdad es que tenemos que darle espacio a la evasión millonaria. ¿Y qué es más noticia, la evasión multimillonaria de Bunge, o la tarea que realiza MAPFRE o alguna otra empresa aquí? Y lo más catastrófico va a ser más importante y más noticia.

Cuando digo lo del empresario, y de las empresas en la Argentina, es una frase complicada de nuestra historia, el "algo habrán hecho". Pero en este caso, no quiero que tenga reminiscencia con la historia negra del país. Adam Smith tenía una frase formidable, cuando un grupo de empresarios se junta demasiado con los representantes del poder, seguramente están conspirando contra el cliente. Las grandes empresas en la Argentina no son un dechado de ejemplaridad, en su comportamiento corporativo. Hay empresas formidables, pioneras, que han construido pueblos enteros.

Pero insisto con el primer concepto, hace falta que las empresas hagan un lavado, no individualmente, sino corporativamente, de conjunto, la clase empresaria, el conjunto empresario, las representaciones gremiales empresarias, hagan un trabajo de imagen y de penetración social mucho más importante, que todavía no está. Porque si un señor representante de la Unión Industrial Argentina dice que la Argentina se va a parecer a Cuba, porque se discuta o se pretenda discutir, aunque a mí no me gusten los personajes como el señor Hugo Moyano, que se repartan las ganancias de las empresas, cosa que pasa en muchos países, donde los debates se pueden dar sin extremismos, bueno, creo que ese señor que dice que la Argentina se va a parecer a Cuba no le hace mucho bien a los empresarios ni al debate. Repartir ganancias con los empleados es también una forma de responsabilidad social. Después se podrán debatir otras cuestiones que vienen por detrás.

Planteo estos ítems así, que parecieran no tener relación entre sí, solamente para dibujar la complejidad de la agenda, y de la relación medios-empresa, empresa-política, medios o periodismo y política. La Argentina no tienen clara la relación en ese triángulo, la sociedad tampoco la tiene clara. Y no está clara porque los actores principales han recaído en esto que se menea permanentemente, la falta de institucionalidad. Al no tener referencias claras, en cuanto a agrupaciones empresarias, es muy difícil. Como dice Luis, como decía Edgardo, no podemos tener un parámetro, esta empresa está haciendo esto porque genuinamente en su historia tiene un historial impecable, destacable, o esta empresa está haciendo esto porque me quiere esconder alguna otra cosa. Entonces, no podemos tener un detector individual de genuina solidaridad empresaria para con su entorno, y marketing social.

Pregunta: Definan qué hacen ustedes y vuestras empresas en acciones de RSE. Se nota una cierta facilidad de discurso para correr el eje del tema del panel, ustedes, personas de los medios, cómo son socialmente responsables en su día a día, en lo cotidiano, mientras emiten y forman opinión.

LR

Les tendría que contar un poco la historia de los SRT, Servicios de Radio y Televisión de la Universidad Nacional de Córdoba, para tratar de enfocar alguna tarea vinculada con la RSE. Y sobre todo para marcar alguna distancia respecto de los medios absolutamente comerciales. Planteo esto teniendo en cuenta que la anterior ley de radiodifusión obligaba a que



las empresas, para emitir publicidad, tuvieran que conformar una sociedad anónima. No así la actual, que además de medios comerciales tiene la posibilidad de conformar medios estatales y también medios universitarios. Respecto de los hechos salientes de la historia de los SRT, en 1958 de la cadena Splendid se desprende Radio Universidad; en el año 62, se crea Canal 10, y en el año 80 aparece la FM Power, con lo cual se completa lo que es el Multimedia universitario. En realidad, la tarea que hemos hecho, fundamentalmente, siempre ha sido una referencia directa con la comunidad, la posibilidad de difundir las actividades diversas que tiene la comunidad, la posibilidad de tener el contacto directo y ser un poco la voz, una voz amplificada, y habitualmente plural, dado que la política editorial de la empresa tiene unos márgenes bastante amplios, respecto de quiénes son los que están al frente del micrófono. No hay exigencia de una estricta o severa forma de pensamiento o parecer con ninguna persona que sea el dueño, porque justamente el dueño, el paquete mayoritario de los SRT dependen de la Universidad Nacional de Córdoba en un 99%, y en un 1% de la Municipalidad de Bell Ville, con lo cual para reflejar la posición que tiene respecto de diferentes temas la universidad, ustedes saben, la universidad es un mosaico de opiniones diversas y divergentes sobre diferentes aspectos de la realidad. Eso se traduce en nuestros medios.

Y respecto de algunas cuestiones que tienen que ver con las prácticas propias de la RSE, para nosotros es la generación de un manual de estilo que significa tener una visión y una práctica en procedimientos delimitada respecto de lo que se hace, cómo se hace, y cómo se difunde. Ahora, se está avanzando en lo que es la televisión digital, estamos tratando de incorporar un transmisor digital y empezar a hacer las primeras experiencias, hacia fin de año o a partir del próximo año. Con la televisión digital, se abre otro tipo de capítulo respecto de la transmisión y recepción por parte del público, donde se presume que hay posibilidades de que el público tenga una mayor participación, no solamente en la elección de los canales, sino también la posibilidad de interactuar con los emisores. Y a partir de esto, estamos generando un programa de producción, donde va a estar involucrada la universidad particularmente, con sus dos escuelas, con la Escuela de Ciencias de la Información y la Escuela de Cine. También estamos trabajando con las empresas, no sé si lo saben, pero es importante también mencionarlo, los equipos de transmisión de televisión digital vienen desde Japón, teniendo en cuenta que la norma elegida por el gobierno fue la norma japonesa, con modificaciones que se realizan en Brasil. Pero acá en Córdoba están varias empresas que son las únicas fabricantes en el país de televisión digital, con lo cual se va a tratar de hacer una especie de clúster entre los SRT, la universidad que va a propiciar investigación, para lo que son los diferentes soportes que se van a utilizar en la televisión digital, y las empresas además del Ministerio de Ciencia y Tecnología. Esto, rápidamente, es lo más importante que se está haciendo en materia de RSE.

EL

Nosotros siempre tomamos un concepto de la RSE, pensamos que una empresa para que sea socialmente responsable tiene que tener ciertos atributos que tienen que ver con su relación con sus empleados, con sus proveedores, con sus accionistas, con el ambiente, con la comunidad en general. Y repito lo que dije al principio, no sé si es muy interesante o vale la pena realmente como empresa políticas internas que tienen que ver con la RSE, les puedo decir alguna. No conozco todas, porque no sé cuál es la relación con los accionistas exactamente, ni con los proveedores, no estoy mucho en el tema. Sé que somos empresa libre de humo, de tabaco, sé que estamos dentro del circuito de empresas socialmente responsables con el tema de la basura, pero realmente me parece que el principal signo de responsabilidad de las empresas periodísticas tiene que ver con el manejo de la información, y la calidad de la información, porque es mucho más relevante y tiene muchas más consecuencias, sobre todo en el ámbito en este caso de Córdoba, más social, político, cultural. Esa es la preocupación permanente. Pongo dos ejemplos que tienen que ver con cómo estamos tratando de canalizar esa preocupación. Hace por lo menos tres o cuatro años que



“La Voz del Interior” integra la Red de Diarios de Periodismo Social, que es una red de diarios de todo el país, más o menos quince. No es tanta la importancia de que estén juntos en una red, sino que Periodismo Social es una ONG encargada específicamente de capacitación a periodistas. Uno de sus capítulos es Responsabilidad Social Empresaria, y realmente ha sido muy útil porque estas capacitaciones, más que para aprender cosas prácticas, sirven para derribar ciertos resguardos y ciertos prejuicios que existen al respecto. Eso es muy útil, y hace dos meses además, La Voz del Interior tiene un blog, que se llama “Voces Sociales”, que empezó con una idea modesta, pero con el objetivo de ir creciendo de a poco, de sumar un espacio donde centralice toda la actividad de todas las organizaciones de la sociedad civil de Córdoba. Tratamos de hacerlo totalmente amplio, no hay ninguna restricción, por lo tanto hay muchas fundaciones de empresas que también están participando en eso.

Pero repito esto, y como una autocrítica, no creo yo que sea lo ideal. Lo ideal sería que cuando son cosas relevantes y de importancia para la comunidad, no hubiera necesidad de utilizar un blog especial para eso. Lo hacemos por una cuestión de espacio, por una cuestión de tiempos, porque es útil, pero como dije al principio también, la idea es tratar de integrar cada vez más lo mejor posible este tipo de acciones y experiencias al ámbito de las otras noticias. Falta mucho, va a llevar mucho tiempo, es buena esta oportunidad porque nos da la posibilidad de escuchar un poco lo que tienen que decir las empresas, porque nosotros somos responsables a lo mejor por esa situación tan incipiente, pero también las empresas. Hay empresas que lo tienen muy en claro qué significa la RSE, y otras que no tanto. Y están de los dos tipos, algunas tienen muy buena comunicación y feedback con los medios, y otras no tanto. Es un tema complejo, pero que ya está puesto en la agenda de los medios, eso me parece lo más positivo.

PR

La principal responsabilidad que pienso tiene el periodista es la de ser fiel a sí mismo, tener conciencia del margen de su libertad, lo más amplio posible, y ser lo más auténticamente honesto frente al auditorio, frente a la audiencia. Eso es en términos personales cómo concibo el periodismo. El periodismo lo concibo como crítica al poder, a cualquier poder, el poder económico, el poder político, pero fundamentalmente el poder político. Es una forma de ver el periodismo, no es la única. Entonces, a partir de allí creo que está la principal responsabilidad de quien habla. Tal vez para hablar de Responsabilidad Social Empresaria como RSE, en los cánones en que se ha expuesto aquí, para hablar de las experiencias empresarias debería haber estado una compañera y colega mía, que es Laura Cerezo, porque yo soy un periodista que fundamentalmente hace información, y dentro de la información política y economía. Pero la radio tiene, y me parece muy valorable, un espacio que se llama “Voces para la educación”, que es un micro que va entre el programa de Mario Pereyra y el mío, y que claramente no se hace por fines comerciales ni de audiencia, y que parece un segmento pequeño dentro de la lógica comercial de la radio, que busca audiencia permanentemente, muy útil. Me tocó participar también de una reunión en el Ministerio de Trabajo de la Nación, con el Ministro Carlos Tomada, en un encuentro de adhesión de las empresas contra el trabajo infantil, contra la explotación infantil, la radio adhirió. Pero quizá deberían ser los representantes institucionales de la radio quienes dieran cuenta de qué hace la radio en ese plano. Yo puedo decir que la responsabilidad principal que asumo es, ni siquiera la de ser objetivo, la de ser plenamente subjetivo pero honesto, honesto con lo que pienso, honesto con la mirada sobre la realidad del país. No voy a debatir, tenemos posiciones tal vez en algunos puntos similares con Luis, y en otros puntos no tanto, sobre la nueva Ley de Medios, sería un capítulo aparte, que sería ocioso plantearlo. Pero como ha hecho algunas referencias, quiero decir que la nueva Ley de Medios, que en aspectos sustanciales era absolutamente necesaria, —cualquiera que pase por la Universidad y por la Facultad de Ciencias de la Información sabe que tenemos una ley de la dictadura— que por las múltiples excusas de muchas empresas y de gobiernos de turno nunca se había dado.



Esta vez se dio, pero lamentablemente, a mi juicio, en un factor que es absolutamente positivo, que es sumar más voces que hacen falta, cooperativas, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, más posibilidades legales para que otras voces se sumen al espectro de los medios, a la vez que hace eso, conspira contra la actividad comercial. Y como perteneces a una empresa con actividad comercial, conspira, da vuelta la balanza y me permite sospechar de que la intención es claramente un aprovechamiento del gobierno de turno, o de dejarle al gobierno que venga la posibilidad de manipular algunos medios, a través del Estado, o a través de organizaciones paraestatales, es decir, empresarios que compran medios para ponerlos a su servicio.

Eso es una valoración política, no quiero entrar en polémica, pero lo expongo simplemente porque no sería honesto ni transparente con ustedes, porque es algo que lo digo al aire. Por qué creo esto, porque en la radio que trabajo, en la cuestión de los contenidos, de las cadenas, restringe la posibilidad de que una radio extienda una programación en cadena al resto del territorio nacional. A una radio, no a un diario.

En la pelea del diario Clarín con el gobierno, por ejemplo, el diario Clarín puede venir acá a Córdoba con todo lo que se ha escrito en Buenos Aires, que es el 90%, tiene algunas noticias de Córdoba, de una corresponsal que llena un poquito, pero llega acá sin problemas. Un diario no tiene restricciones. La radio solamente puede emitir en cadena el 30%. Es una restricción desde el punto de vista de contenidos. También hay una restricción desde el punto de vista de la publicidad. Para los medios estatales no hay restricciones en cuanto a la publicidad territorialmente difundible. Al tener condicionamientos en los contenidos y en los horarios en que se puede transmitir en cadena en las versiones locales, sí la hay.

Entonces, una ley que suma por un lado, y que reste por el otro, parece una ley hecha con una mirada quizá muy interesante y necesaria, aprovechando una real falencia en materia de comunicación y legalidad en el país, y por otro lado un aprovechamiento.

Finalmente, digo, frente a esto, que la responsabilidad principal que siento hoy en términos reales es la de defender las libertades, las libertades individuales, las libertades empresariales, las libertades colectivas, no solamente de algunos arrebatos del gobierno ni del Estado, también de algunos grupos empresarios, que pretenden confundirnos o meternos en una guerra comunicacional distorsiva, a todos, como si fuéramos soldados de una trinchera o de la otra. Creo que ésa es una responsabilidad social profesional ineludible, ahí pongo todo mi esfuerzo.

► Moderador: Alejandro Roca

Como conclusiones, los tres han manifestado el hecho de que si bien la RSE es un tema de interés público, todavía el debate en la Argentina es muy incipiente, y todavía en su ejercicio profesional surgen estas permanentes complicaciones o dilemas éticos entre si lo que están comunicando realmente es una publicidad encubierta o si están en un proceso de creación genuina de triple valor, que eso es lo que debiera ser lo que realmente genera un valor social agregado para el conjunto. Dejo como interrogante este hecho de que si solo las malas noticias venden, cómo vamos a construir un mundo donde solo vendan las malas noticias. Es decir, de alguna manera insisto en que hay que capacitar a los trabajadores de los medios en estos temas para que tengan una comprensión más acabada, pero dejo como reflexión de qué manera podemos empezar a construir otro tipo de mundo, tal vez con un balance más equilibrado entre buenas y malas noticias.



► Cierre del Encuentro

► “Beguin the beguine (el regreso de la Responsabilidad Social)”

► Juan José Almagro



Juan José Almagro García, nacido en Úbeda, ciudad Patrimonio de la Humanidad, está casado y tiene dos hijos.

Doctor “cum laude” en Ciencias del Trabajo, Licenciado en Derecho (especialista en Derecho Público) y Abogado; cursó estudios de economía. Es profesor honorífico de la Universidad Complutense de Madrid y profesor-coordinador titular del Master de Responsabilidad Social de la Universidad de Alcalá de Henares; ha sido profesor invitado del Instituto for Executive Development (IEDE), de la Universidad San Pablo CEU, del Instituto de Empresa y de otras renombradas escuelas de negocios. Es Director de los Masters de Seguros de la Facultad de Ciencias del Seguro, Jurídicas y de la Empresa de la Universidad Pontificia de Salamanca. Sólo ha trabajado en MAPFRE, donde ha ocupado diferentes puestos de Alta Dirección. Ha sido Presidente de la Unidad de Recursos Humanos y actualmente es Director General de Comunicación y Responsabilidad Social del Grupo, así como Vicepresidente del Instituto MAPFRE de Acción Social. Es Consejero de MAPFRE FAMILIAR S.A.

Ha sido Presidente del Patronato de la Fundación Cultural ANTONIO GALA para jóvenes creadores. Presidente del Consejo de la Cátedra de Responsabilidad Social de la Universidad de Alcalá de Henares, y miembro del Consejo Editorial de la Revista de Responsabilidad Social de la Empresa de la Fundación Luis Vives. Cofundador del Grupo de Opinión “Alternativa Responsable”. Es vocal de la Asociación Española del Pacto Mundial y, asimismo, vocal del Consejo Estatal de RSE.

Articulista, es habitual colaborador de los diarios “Cinco Días” y “Expansión” y de las publicaciones “Diario Responsable” y “Mujeres Directivas”. Ha pronunciado más de trescientas conferencias en universidades y diferentes foros e instituciones, tanto en España como en otros países, fundamentalmente en Iberoamérica, sobre temas relacionados con el mundo del seguro y de la empresa, la comunicación, el liderazgo, la gestión de RR. HH. y la Responsabilidad Social.

Autor de un ensayo sobre las personas y las empresas titulado El Reloj de Arena. La Mística de los Recursos Humanos (2003); coautor del libro Expertos en Personas (2004); autor de: un ensayo sobre los jefes, Erase una vez ... Jefes, jefazos y jefecillos (2005), Aproximación a la RSE: Reflexiones y propuesta de un modelo (2007), El penúltimo escalón - El misterioso afán por ser directivo (2008); coordinador y coautor de Responsabilidad Social - Una reflexión global sobre la RSE (2009) y autor de Cincuenta + diez. Reflexiones desde la utopía (2009).

Yo creo que las ideas son buenas o malas en función de cómo se desarrollan. Y el que hoy estemos aquí celebrando o clausurando las IV Jornadas sobre Responsabilidad Social Empresarial es sin duda ejemplo de que una idea que pudo ser buena en su momento, gracias a las personas que se encargan de ejecutarla se convierte en una extraordinaria iniciativa. Por eso me parece que hay que dar las gracias fundamentalmente a la gente que ha sido capaz de ponerlas en marcha desde la primera edición, Julio Bresso, Diego Sobrini y su equipo respectivos, los voluntarios, los ponentes, los moderadores, los patrocinadores, las empresas y las organizaciones que nos ayudan con su auspicio a sacarla adelante, y sobre todo hay que darle las gracias a vosotros. Lo digo siempre, con un día tan precioso estar



encerrados oyendo hablar de RSE tiene un mérito profundo. No sé si os van a dar un diploma cuando acabemos, pero si no os dan el diploma, os deberían dar el diploma y mil pesos por lo menos (risas). No sé si MAPFRE está en disposición, pero igual sí, en disposición estamos.

Tenía muchas ganas de venir a Córdoba, di una conferencia aquí hace siete años, en 2003. Cuando di esa conferencia, el IARSE acababa de nacer, por cierto, y estaban Alejandro y Luis, que cuando me vieron me dieron su tarjeta, y me inscribí en el IARSE, y hasta hoy.

Quería volver por dos razones, una porque quería decir en público que de aquella conferencia saqué dos conclusiones. La primera es que nunca hay que hacer los brindis antes de la conferencia, porque después de haber dado trescientas, no sé, creo que he dado quinientas o seiscientas, en mi vida me había pasado lo que en Córdoba hace siete años: una señora me interrumpió durante siete veces, constantemente, absolutamente borracha. Entonces, yo decía, tengo un libro entre las manos, y ella se levantaba y decía "efectivamente, tengo un libro entre las manos". Y claro, esto ocurrió siete veces, no estoy contando una historia, aquí hay personas que son testigos de ese acontecimiento.

Fundamentalmente quería volver para que nadie me interrumpiera, por eso lo digo al principio. Y en segundo lugar, quería venir porque las ciudades las crea el hombre para desarrollar en ellas la razón, la libertad, la educación, la sociabilidad con otros libres. Y cuando las ciudades son capaces de cumplir su destino y su razón de ser hacen que la vida de sus habitantes sea extraordinariamente dichosa, y seguramente Córdoba es un ejemplo de una ciudad de esa naturaleza, en donde podéis vivir, y vivir a gusto pensando en que es posible un futuro mejor. Vuelvo en mi viaje treinta a la Argentina, por segunda vez a Córdoba, y estoy feliz en Córdoba. Y no solo porque sois unas personas extraordinarias, sino porque este acento cordobés es algo que no se olvida nunca jamás, la tonada cordobesa es la tonada cordobesa, en cualquier lugar del mundo. A mí me ha servido para entablar relación con muchos de vuestros compatriotas que andan por el mundo, y cuando les he dicho que eran de Córdoba se quedaban sorprendidos, pero así son las cosas. Así que gracias por permitirme una vez más estar aquí, y gracias por que vosotros estéis aquí.

Y naturalmente, vamos a hablar del regreso, habéis visto el efecto, esto es como en el retorno del Jedi, el regreso de la responsabilidad social, Beguin the beguine.

Dejadme que diga tres o cuatro cosas, que son tres o cuatro reflexiones que a mí me parecen importantes. La primera es que estamos viviendo, lo dijo Zigmunt Bauman, que recibirá el viernes próximo el premio Príncipe de Asturias de Sociología, o de Ciencia. Zigmunt Bauman vive en Inglaterra, y es un sociólogo con ochenta y pico de años, con una profundidad de pensamiento brutal. Entonces, él habla de una sociedad líquida frente a una sociedad sólida, propia de la modernidad; estamos seguramente en la posmodernidad, y esta sociedad líquida nos ha llevado a que confundamos progreso con velocidad, y estemos buscando permanentemente atajos. A todos nos llega eso que se llama el síndrome de la impaciencia, y queremos tener las cosas en el instante, aquí, sin esperar, inmediatamente, sin sufrir para conseguirlas. Eso está ocurriendo en el mundo actual, porque desde hace algún tiempo se instaló entre nosotros eso que se llama facilismo. El término facilismo lo emplea en un artículo un compatriota vuestro que se llama Openheimer, y al final facilismo no es más que no nos cueste nada conseguir lo que queremos en cada momento. Parece como si los humanos nos hubiéramos olvidado en los últimos tiempos de eso que se llama cultura del esfuerzo, cultura del trabajo, y cultura de la decencia.

Y como nos olvidamos de la cultura del esfuerzo, de la cultura del trabajo y de la cultura de la decencia, al final resulta que sabemos lo que pasa, pero no sabemos cómo hincarle el diente y resolver los problemas que tenemos. Nos aqueja la incertidumbre, y cuando la incertidumbre se apodera de nosotros, al final el miedo nos atenaza.



De una u otra forma, eso está instalado entre nosotros en este momento, como está instalada seguramente una segunda reflexión que me gustaría compartir con vosotros. Tony Judt, que es un británico que vivía en Estados Unidos y era profesor de la Universidad de Nueva York hasta que el 8 de agosto murió, decía que, desafortunadamente, los humanos estamos viviendo una especie de época del olvido. Hemos instalado un estilo de vida contemporánea que nos resulta natural, y que probablemente es fruto solo de los últimos dos decenios, de hace veinte o veinticinco años, porque el mundo es distinto desde esa perspectiva histórica. Y seguramente, sin ser capaces de entender cómo era el mundo, nosotros nos hemos metido en otro mundo, en el que nos resulta natural olvidarnos de lo que ha estado pasando hasta ahora. Desde los años 80, los seres humanos hemos estado persiguiendo el beneficio, y el beneficio siempre, bajo cualquier condición, cuanto antes, ya, rico, todos ricos.

Y por último, otro sociólogo, que se llama Richard Sennett, lanza la idea del capital impaciente. Y yo le pongo un subtítulo que es “y los directivos indecentes”. Cuando hace veinte o veinticinco años, empiezan a darse cuenta de que las acciones en lugar de mantenerlas y recibir dividendos, reditúan mucho más si uno es capaz de comprar y vender acciones inmediatamente, y tratar de hacerse rápidamente rico, el capital se vuelve impaciente, y para conseguir las mayores ganancias muchos directivos se vuelven indecentes, porque están vinculados a las ganancias a corto plazo.

Y eso ocurre cuando al mundo financiero los seres humanos les dejamos que se crean que el dinero es un fin en sí mismo. Cuando conseguimos darnos cuenta que el dinero no es un fin en sí mismo, seguramente es demasiado tarde. Y no es un fin en sí mismo el dinero, el dinero es un instrumento que nos sirve para hacer cosas, pero el mundo financiero de los últimos veinte, veinticinco o treinta años, ha puesto de relieve que lo importante era ganar plata. Cuanto más, mejor. El dinero era un negocio para conseguir más dinero, y así nos ha ido a los humanos en los últimos tiempos.

Por eso, propongo que, como decía Antonio Machado, cuando estemos hablando de estos temas repensemos lo que sabemos, quitemos del medio lo que hemos aprendido, y tratemos de aprenderlo, y dudemos, que es la única forma de empezar a creer en algo, y hagámoslo con honestidad intelectual, que me parece que es la única forma en que es posible hacer las cosas.

Así que, ¿dónde estamos? Pues mirad, a mí me parece que estamos en tres situaciones bien distintas.

La primera de las situaciones es que estamos pagando el precio de la irresponsabilidad. La crisis ha puesto de relieve que seguramente el costo que las instituciones públicas, anglosajonas especialmente, han puesto para reflotar grandes compañías ha sido tanto como el costo total de la segunda guerra mundial, incluido el Plan Marshall. Y esto es así. Hemos privatizado los beneficios, y hemos estatizado las pérdidas, de forma tal que los beneficios iban para los de siempre, y las pérdidas resulta que nos las reparten entre todos. Y todavía estamos pagando esas pérdidas, y yo no sé si alguien será capaz en algún momento de decirnos cuánto nos costó la crisis, quién la va a pagar, y cómo la va a pagar. Porque según pasa el tiempo, al final resulta que, probablemente, como ocurre muchas veces, la crisis, y su costo, se repartirá entre todos, entre todos y cada uno de nosotros, lo queramos o no lo queramos.

Un dibujante llamado “El Roto” pone esta viñeta extraordinariamente irónica y dura, pero que refleja la realidad de lo que está pasando. Nos llevamos millones, y el estado los repuso, ¿cómo pueden decir que el sistema no funciona? Ése era el antiguo sistema, éste era el sistema que nos ha llevado a la situación que estamos atravesando actualmente.



Segunda parte, estamos reordenando nuestras estructuras, y alguna referencia, porque hay nuevos actores y nuevos guiones. Y parece que no nos hemos dado cuenta de que Europa cada vez pinta menos, de que hay países emergentes tan importantes como China, como India, como Brasil, o como Iberoamérica en su conjunto, que el muro de Berlín desapareció en 1989, y que se incorporaron al capitalismo un conjunto de países que antes no estaban en él. El mundo es bien distinto a como era hace veinte años, y probablemente eso tendríamos que empezar a tenerlo en cuenta, y a considerar que esto de que el dinero sea un fin en sí mismo nos ha llevado adonde nos ha llevado, y que sería bueno empezar a fijar algunas normas de conducta que a todos nos lleve por el camino que nos haga ser sostenibles en el futuro.

Ayer alguien habló aquí de sostenibilidad, y la verdad es que la mejor definición que hay de sostenibilidad la dijo quien fue tres veces primera ministra noruega, Gro Harlem Brundtland dijo que sostenibilidad es poder satisfacer las necesidades del presente, sin poner en peligro que futuras generaciones puedan también satisfacer sus propias necesidades. Eso nos corresponde a nosotros, alguna responsabilidad nos cabe a todos y cada uno de los hombres y mujeres que habitamos este mundo para que eso sea así. Y esas normas de conducta a las que yo me refiero, desde un comportamiento ético, porque seguramente no hay otra manera de establecer esas normas de conducta, pasan por formarnos, la educación es lo menos material que hay, lo menos material que existe, pero seguramente es lo que conforma el hambre espiritual de los pueblos. Dice vuestro Sábado que la educación nunca puede convertirse en un privilegio, jamás puede convertirse en un privilegio. La educación nos saca del desarrollo y hace que seamos mejores socialmente, y hace que los países progresen económicamente. En ese suelo de la educación, está la base sobre la cual tendríamos que funcionar como personas, como grupo y como país. Y seguramente tendríamos que ser capaces de establecer criterios de prudencia, sobre todo entre esos gestores que nos han estado manejando en los últimos tiempos, y no me refiero solo a los gestores bancarios. Y cuidar de nuestro buen nombre y de nuestra reputación, porque seguramente lo único que no se puede perder por las instituciones financieras y por nadie es la reputación. Además, tener sentido de la responsabilidad, que es no querer para otros lo que yo no quiero para mí mismo. Y ser transparentes, ser capaces de ver a través de lo que estoy haciendo, transparente, viene del latín. Cumplir aquello que Séneca dijo, y que cobra fuerza a medida que pasan los años y los siglos, “di lo que debes y haz lo que dices”. También sirve para el panel de periodistas que hemos tenido anteriormente.

Naturalmente, un cierto sentido de austeridad, austeridad personal y austeridad institucional, que a todos nos viene bien, y el espíritu de servicio que es algo inmaterial pero que es algo que seguramente se reconoce a simple vista.

Estamos con nuevos actores con nuevos guiones, y estamos en un tercer punto que tiene que ver con algo fundamental, estamos volviendo a las andadas, porque de verdad como nos habíamos creído todos ricos, resulta que dejar de creerse rico es algo muy complejo. Cuando uno se acostumbra a lo bueno, le cuesta dejarlo de lado. Y cuando uno duerme en un colchón maravilloso, al final le cuesta trabajo dormir en el suelo o sin colchón.

Y digo que estamos volviendo, porque yo estaba leyendo este libro, lo estoy terminando, y me parecía interesante leer un párrafo de lo que aquí se dice, para que veáis cómo estamos volviendo. El libro se llama “Algo va mal”, de Tony Judt, muerto en agosto. El libro es póstumo, se publicó en septiembre en España, lo publicó Taurus. Dice Tony Judt: “En 2005, el 21% de la renta nacional norteamericana estaba en manos de solo el 1% de la población. En 1968, el director ejecutivo de General Motors se llevaba a casa en sueldo y beneficios, unas 66 veces más que la cantidad pagada a un trabajador típico de General Motors. Hoy, 2010, el director ejecutivo de Wall Mart gana un sueldo de 900 veces superior al de su empleado medio. De hecho, este año se calculó que la fortuna de la familia fundadora de Wall Mart era



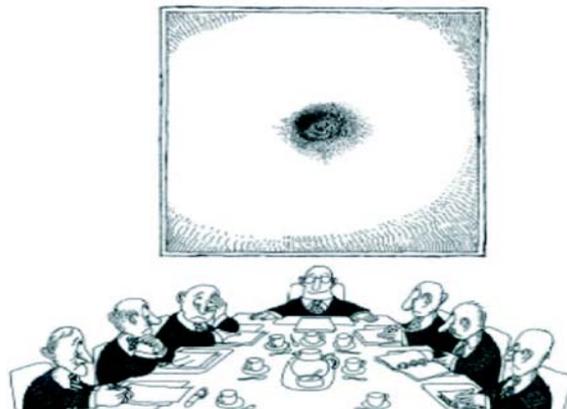
aproximadamente la misma, 90.000 millones de dólares, que la del 40% de la población estadounidense con menos ingresos, 120 millones de personas.” Una familia tiene más que 120 millones de personas, y el primer ejecutivo de Wall Mart gana 900 veces más que el empleado promedio de Wall Mart. Dato que saco de un libro de un genio desafortunadamente desaparecido a los 62 años.

Y, además, creo que tenemos que aprender a gestionar la empresa, tal como están las cosas. Y me diréis, “la gente gestiona las empresas”. No, miren, tenemos que gestionar la empresa de nuevo, aprender a gestionar la empresa de nuevo, de una forma diferente. Es decir, la empresa no es solo en este momento capital y trabajo, la empresa es seguramente una obra que realizan un conjunto de personas pensando en unos objetivos que tienen que sacar adelante, basándose en una cultura, que es la llamada cultura de empresa, y tratando de que al tiempo que hace bien su trabajo, sea capaz de dar resultado, crear puestos de trabajo, ser innovadores, ser eficientes, ser competitivos, y además tener un fuerte compromiso social con la región, la ciudad, el país donde esté instalada esa empresa, o con el barrio, si es una Pyme.

Tenemos que aprender a gestionar la empresa de nuevo, y además tenemos que ser capaces de integrar nuevos conceptos que aparecen y desaparecen aunque no nos demos cuenta. El primero de esos conceptos es la multilateralidad. Cuando Obama en su campaña electoral de hace dos años, hablaba del “yes, we can”, hablaba del “podemos”, en plural, porque en el fondo de lo que se trata ahora mismo es de que seamos capaces de articular procedimientos para que los organismos públicos y las empresas, las organizaciones y las empresas, las instituciones y las empresas, y todos de consuno seamos capaces de sacar adelante este mundo, porque es responsabilidad de todos, y no solo de las empresas, aunque esto se llame responsabilidad social de la empresa. Veremos al final por qué lo digo.

Está claro que la multilateralidad se impone. En un mundo global, las cosas probablemente se plantean localmente, pero tienen que tener soluciones globales, y la solución global solo viene si somos capaces de ponernos de acuerdo entre todas las partes.

La segunda cuestión es que ha desaparecido ya, a mi juicio, el liderazgo solitario, y ahora toma cuerpo y fortaleza lo que es el liderazgo solidario y comprometido. Vuestro Quino lo representa mejor que nadie en esta viñeta maravillosa. Un señor se saca una foto de su ombligo, y con la foto de su ombligo va a ver a un pintor, y le hace un encargo, el pintor pone cara de extrañeza, pero al final acaba pintando un maravilloso óleo de dos por dos, con el ombligo del señor que se lo encargó, y ese cuadro ocupa lugar de privilegio en la sala donde se reúne el directorio de la empresa, o el ministerio, o la organización, o la institución. Tendríamos que ser capaces de olvidarnos de ese liderazgo solitario, y ser capaces de compartir.





Cuando seguimos pensando que somos el ombligo del mundo, nos estamos equivocando, porque basta sólo con levantar la vista. Cuando levantamos la vista, nos damos cuenta de que el mundo no se acaba donde alcanzan los ojos, porque si damos dos pasos, el horizonte avanza dos pasos, y si andamos un kilómetro, el horizonte anda un kilómetro. Siempre hay un horizonte más allá al que nosotros podemos llegar, con esfuerzo, naturalmente, pero al que podemos llegar siempre.

Hay otro aspecto que a mí me parece singularmente importante, que es el de la multiculturalidad. Quino, una vez más, viene a sacarnos del problema, porque es un genio, y yo sólo leeré las palabras que aparecen en la viñeta, creo que no merecen mayor comentario. Un narrador va diciendo: “Esto de la globalización sirve para que comprendamos que la gente de otras razas y otras culturas se enamoran de la misma manera que nosotros, y como nosotros hacen el amor, y de ese amor nacen hijos, a los que cuidan y quieren, como nosotros. Y también necesitan música para expresarse, bailar y divertirse como nosotros. Y lloran sus penas con lágrimas como las nuestras, y ríen su alegría a carcajadas como nosotros. Hasta alquilan las mismas películas que vemos nosotros, y comen igual fast food con las mismas gaseosas que bebemos aquí. Qué nos demuestra todo esto, dice el narrador, que ellos, aparentemente tan distintos, son como nosotros.” Todos los protagonistas se van, y el narrador se queda pensando, y cuando definitivamente se queda solo, dice: “se dice fácil, son como nosotros, ¿cuánto tiempo nos llevará empezar a decir somos como ellos?”

Probablemente, la solución de este mundo también comienza por empezar a preguntarse cuándo vamos a pensar “somos como ellos”, lo que significa no mirarse el ombligo, y lo que significa también colaborar con los demás en la solución que aqueja a este mundo que nos ha tocado vivir.

Un señor que se llamaba Schumpeter, y que fue catedrático de Hacienda y Ministro de Hacienda Pública en Austria, hacia 1950, escribió algunos libros y puso de relieve la teoría de la destrucción creadora. Decía Schumpeter que cuando uno alcanza una crisis, como la historia de la humanidad es una sucesión de crisis, lo que tiene que ser capaz es de meterse en una dinámica de cambio, porque los antiguos paradigmas ya no valen cuando llegan las crisis; nosotros nos damos cuenta de lo que hemos venido haciendo hasta ese momento no nos sirve para nada, y tenemos que buscar nuevos paradigmas y nuevas formas de hacer las cosas, entonces, eso sólo se consigue de dos puntos de vista. Uno, desde la innovación, y la innovación no es inventarse cada día una cosa nueva, sino que lo que la innovación representa es ponerse en cuestión todos los días. Ayer por la tarde, un político citaba a Ortega, y decía que Ortega le llamó la atención a los argentinos, la frase exacta es “Argentina a las cosas”. Y Ortega decía que hay que ponerse en cuestión todos los días. Ponerse en cuestión todos los días significa de una u otra manera, preguntarse cada mañana, o cada tarde, o cada mediodía, o cada noche cuando voy a acostarme, qué puedo hacer para mejorar mi vida personal y mi vida profesional y ayudar a los demás.

Estamos en un mundo donde se impone la solidaridad, y eso deberíamos hacerlo desde otro instrumento maravilloso que es la educación. Insisto yo creo que sólo desde la educación, solo desde la cultura los hombres y las mujeres nos hacemos más hombres, más mujeres, más sabios, más demócratas, más libres, y seguramente también un poco mejores. Pero muchas veces, se olvida que la educación no es solo capacitación o formación, educa toda la tribu. Y en ese maravilloso libro, que se llama “Antes del fin”, que Sábato escribió pensando que se iba a morir, y todavía vive veinte años más, él cuenta una historia que le contó Léopold Sédar Senghor, yo lo he dicho algunas veces, pero me parece tan entrañable. Senghor fue presidente de Senegal, miembro de la Academia Francesa, autor del término “negritud”, y Léopold Sédar Senghor le decía a Sábato, “mire, cuando en África en una aldea los chicos y las chicas, lo que hacen es formarse en la rodilla de su abuelo, mientras sus padres se van a la caza, o a conseguir algún trabajo y las madres pululan



entre los cacharros y hacen la comida, los niños son educados por sus abuelos que les enseñan las cosas fundamentales de la vida, es decir, el amor y la muerte, y la alegría. Y cuando a nosotros se nos muere alguno de esos ancianos, le decía Senghor a Sábato, es como si a ustedes los occidentales se les quemase una biblioteca de tres mil volúmenes”, porque probablemente la sabiduría está en el fondo del ser humano, y en algo que también hemos empezado a despreciar, como son los mayores.

Destrucción creadora y metamorfosis necesaria. Estaréis viendo en la pantalla que aparecen unas mariposas, titilantes, pero la mariposa no es más que una metamorfosis natural y ordenada. El gusano se convierte en capullo, y el capullo deviene en mariposa. Tal como están las cosas, nosotros no podemos hacer una transición ordenada de esa naturaleza, porque el mundo y las crisis nos han demostrado que es necesario que empecemos a ver las cosas desde otra perspectiva, que empecemos a gestionar la empresa con otras características, que nos demos cuenta de que el mundo no se acaba en nuestro ombligo, sino que es posible, es deseable, es mejor construir un mundo mejor, seguramente también entre todos. Y, por eso, tendríamos que buscar a la responsabilidad social, lo decía Adela Cortina, como una herramienta de gestión. No estamos hablando de marketing social, estamos hablando de otra cosa, de una forma nueva de fabricar el futuro. Estamos hablando de una medida de prudencia porque afecta fundamentalmente al conjunto de la organización, de arriba abajo, de abajo a arriba. Esto no es posible instaurarlo porque al presidente se le ocurre, tiene que bajar como mancha de aceite, llenar toda la organización, y que toda la organización participe de esta maravilla que puede ser una nueva forma de hacer las cosas, pensando en la sostenibilidad y en el futuro. Y es una exigencia de justicia, estamos hablando de comportamiento ético. Cuando hablamos de comportamiento ético, estamos hablando de cómo los humanos tienen que ser capaces de relacionarse entre ellos.

Así que *beguin the beguine*, esto es volver a empezar, a partir de cinco o de seis conceptos que a mí me vaya a permitir que os cuente, y sobre ello reflexione en voz alta con vosotros. “*Beguine the beguine*” era una canción que cantaba Cole Porter, y a mí me parece que deberíamos ser conscientes, creo que nos hemos adelantado un poco, y los que nos dedicamos a esto creemos en los temas de responsabilidad social, parece como si ya estuviera todo hecho. Y resulta que tan solo hemos iniciado un camino, que es largo, tan largo que siempre podemos ir un poquito más allá, y además de ir un poquito más allá buscar permanentemente la posibilidad de hincar nuestras raíces en valores y en principios, y en darnos cuenta que la responsabilidad social, en el fondo, no es más que cumplir con nuestro deber, tener compromiso social, y cumplir la ley. A lo largo de estos días ha estado aleteando ese concepto, sin cumplimiento de la ley no se puede hablar de que una empresa o una organización sea socialmente responsable. El cumplimiento de la ley es exigible e inevitable, y la empresa o la organización, o el ciudadano que incumple la ley deja de tener esa condición de ciudadano o de empresa, o de organización, o de institución responsable. Sin cumplimiento de la ley, no podemos hablar de responsabilidad social. Lo primero es cumplir la ley, y cuantas obligaciones se derivan de la ley, y ser transparentes, y tener un comportamiento ético. A partir de ahí vamos a empezar a hablar de otro conjunto de cosas.

Los buenos solo ganan a los malos cuando además de ser más, creen en lo que hacen. Por eso, es tan importante que aquí haya tanta gente joven, lo creáis o no lo creáis. Tuve la oportunidad también de contarlo ayer en la Universidad Católica de Córdoba, Nietzsche decía que al final una generación ha de comenzar la batalla, probablemente la nuestra, que otra generación, vosotros, tendréis que concluir y ganar. Esto no se consigue de la noche a la mañana, esto necesita mucho esfuerzo, mucho trabajo, mucha decencia, y poco facilismo. Eso es lo que necesita. Y dependerá fundamentalmente de vosotros, y del mundo que queráis disfrutar en el futuro.



Primer punto el nuevo desafío. Segundo punto, el ser honesto. Me parece que tenemos el riesgo, la gente que nos dedicamos a esto de la responsabilidad social, o que hablamos de responsabilidad social, de convertirnos en una especie de casta privilegiada. Creo que escribimos y hablamos para nosotros, hacemos cosas que no entiende nadie, utilizamos un lenguaje críptico, y al final estamos todo el día pensando “hay que ver qué poco nos entienden”. Cuando resulta que nosotros no hemos dado los pasos para que nos entiendan.

Creo que tenemos que ser honestos, y no prostituir desde dentro, porque hay demasiados nichos de negocios dentro de la responsabilidad social, lo que debería ser nuestro sincero compromiso con el futuro. Y no digo más.

Desde luego, no es un método para salir de la crisis el hacerse rico, o más rico, o salir corriendo. Eso le pasó a Madoff, que era seguramente el más rico. La ley no nos hace honestos ni deshonestos, la ley está para cumplirla. Y la ley sólo apunta a la solución del problema, al final una ley sin principios y sin valores se convierte en papel mojado, por eso importa que por debajo de la ley haya un sustrato moral indispensable que es lo que hace a las sociedades más justas, y más equitativas, a las sociedades y a las personas.

A mí me parece también que tendríamos que ser capaces de hablar el lenguaje de la calle, porque si no el riesgo que estamos corriendo es convertirnos en una especie de torre de Babel, en donde nadie sabe de qué estamos hablando. Y en esto de la responsabilidad social, permitidme que os lo diga, uno o es profesional porque cree en esto, o es apóstol porque cree en esto y no cobra. Lo que nunca podemos ser es mercenarios, nunca podemos ser en la RSE mercenarios. Cobrar por cobrar haciendo responsabilidad social o cualquier otra cosa, no sirve. La RSE o se cree o no se cree. Lo que no se puede es estar dentro sin creer en ella haciendo como si no interesasen los problemas que se derivan de esta nueva forma de gestionar la empresa y la organización.

Una manía que me ha entrado a mí en los últimos tiempos, yo creo que tendríamos que ser capaces de hablar de parte de interesados, de grupos de interés. Por qué os lo digo: cuando Freeman lanza la teoría de los *stakeholders*, se traduce al castellano como “grupos de interés”, creo que equivocadamente, porque al final el grupo de interés está sólo a un centímetro de convertirse primero en un grupo de interés económico, y después en un grupo de presión, lo que sería mucho más peligroso. Los grupos de interés económico se sitúan fuera del núcleo. Y los grupos de presión todavía más fuera, pero influyen directamente en ese núcleo. A mí me gustaría que fuésemos capaces, cada uno en su empresa, y en su organización, de establecer un mapa de partes interesadas, en donde esas partes como esa naranja que está dando vueltas, se integren como gajos dentro de la naranja. Una parte, la parte, es siempre una porción del todo. Y la parte, el gajo, sigue al todo, el conjunto de la naranja en su destino, y sufre las consecuencias del destino de la propia naranja. Hablemos de partes interesadas, de gente que esté realmente interesada en que la empresa, objetivo común hecho entre humanos, alcance aquello que se ha propuesto hacer. Además, hablemos de derechos humanos. Ayer los políticos se equivocaron, no porque dijeran nada malo, sino porque el Pacto Mundial nace en el 99, definitivamente se desarrolla en el 2001, pero no es nada para que lo firmen los estados. Como bien sabéis, el Pacto Mundial es un compromiso de empresas y organizaciones en el cumplimiento de nueve puntos, en principio, que se convirtieron en diez cuando se añadió la lucha contra la corrupción. Probablemente se añada en el futuro otros que tengan que ver con la cooperación.

Pero en el fondo, esto demuestra que el nuevo rol que todos estamos jugando ha traído como consecuencia que hoy las empresas sean muy importantes en el mundo que estamos viviendo. Tan importantes, que hay diez mil empresas firmantes del Pacto Mundial en todo el mundo. Lo que no quiere decir que todo el mundo haga las cosas que el Pacto Mundial le



pide, y que desarrolle y cumpla esos principios que aparecen en el Pacto Mundial. Pero, seguramente, el futuro pasa porque las empresas seamos garantes del cumplimiento de los derechos humanos, y no solo garantes sino fomentadoras de los derechos humanos, cumplidoras exigentes de esos derechos, para que de una u otra forma le enseñemos a los estados que ellos no fueron capaces de poner en marcha eso que se llamó derechos humanos, y que nació en 1948, después de la Segunda Guerra Mundial. Nunca se cumplieron los derechos humanos, porque en muchos países no quisieron que se cumplieran. Y ahí tenéis la lista de las Naciones Unidas en donde sale el cumplimiento de los derechos humanos, y aparecen decenas y decenas de países en donde se pisotean los derechos humanos. La importancia económica y social que hoy tienen las empresas, su compromiso con los derechos humanos y con el Pacto Mundial nos va a permitir seguramente que seamos capaces de articular un sistema en donde las cosas se hagan de una forma diferente, y en donde las personas estemos sustentadas por una peana que es la sociedad.

Es decir, lo más importante que hay en el mundo, más allá de empresas y organizaciones e instituciones son las personas, principio y fin de todas las cosas. Y lo social se justifica solo como peana de lo individual, lo social se tiene que justificar como plataforma de la persona. Las personas tenemos que dirigir nuestros esfuerzos fundamentales.

A mí me gusta también hablar de responsabilidad social de las organizaciones. Está claro que las empresas no son el exclusivo ADN del mundo económico y social. Es verdad que las empresas son la mitad del PBI mundial, pero aquí hay organizaciones, instituciones y Estados, y hay medios de prensa. A todo el mundo tendríamos que pedirle responsabilidad social, por eso creo que cuando hablamos de responsabilidad social sin apellido, o poniéndole la "o", responsabilidad social de las organizaciones, estamos metiendo en el mismo saco a este compromiso común que se llama el cumplimiento de nuestros deberes, el compromiso con la sociedad que nos da cobijo, y el cumplimiento de la ley que al fin y al cabo es lo que fundamentalmente importa, sobre todo cuando hablamos de estos temas.

Mirad, yo creo que tendríamos que ser capaces de crear empresas y organizaciones ciudadanas, esas empresas, esas organizaciones, esas personas que además de tener claro lo que tienen que hacer y el cumplimiento de su deber son capaces de comprometerse socialmente, y de tener una relación de equidad con el conjunto de los grupos de interés que le rodean, o con las partes interesadas, porque siempre hay un horizonte ético de responsabilidad sin el cual la vida en común es imposible.

Si recordáis "Rebelión en la granja", 1984, el famoso autor inglés que las produjo, que era un especialista en Dickens, cuando en 1952 dicta una conferencia hablando de Dickens, lanza el concepto del *common decency*, de la decencia en común. Es decir, de la infraestructura moral básica que hace que las empresas, las organizaciones y las personas puedan ser más justas y más equitativas. A la búsqueda de esa decencia común, a la búsqueda de ese sustrato moral básico que nos haga seguramente diferentes, pensando en el futuro, es hacia lo que tenemos que dirigir nuestros pasos las personas que creemos en esto de la responsabilidad social.

Y os dejo, para acabar, un hermosísimo verso de Walt Whitman, que cuando hablaba de personas y de futuro fue capaz de escribir: "Surgirá un nuevo orden y sus hombres serán los sacerdotes del hombre, y cada hombre será su propio sacerdote". Muchas gracias.



► Preguntas del público al disertante

Pregunta: Hace veinte años, la responsabilidad social estaba a cargo del Estado, en términos de educación, salud, seguridad, justicia. Hoy es como que esa responsabilidad social se la estamos transfiriendo a las empresas ¿estaremos privatizando la responsabilidad social?

JA

Hemos estado en trance de privatizar la responsabilidad social. Hace veinte años, y hace más todavía, el papá Estado respondía de todo. Cuando hace veinte o treinta años, empiezan a privatizarse empresas que prestaban servicios públicos, la gente empieza a pedirle a esas mismas empresas, acá y fuera de acá, que le den lo mismo que el Estado les daba, desde tarifas bonificadas, beneficios sociales, y un montón de cosas más. Está claro que desde hace treinta años, las empresas, el mundo ha sufrido una transformación económica de tal naturaleza que las empresas hoy, como dije al principio, tienen tanta importancia en el mundo económico que suponen prácticamente la mitad del PBI mundial. Eso supone que la empresa tiene que representar un nuevo rol que hasta entonces no representaba, porque son algo más que grupos de personas, donde se juntan el capital y el trabajo, y sacan adelante un proyecto. Hoy la empresa le importa a sus accionistas, a sus proveedores, a sus clientes, a su sindicato, a los medios de comunicación, y a todo el mundo; al lugar donde esté instalada esa empresa, y a todo el mundo, sea grande o pequeña. Porque una tienda me importa a mí que funcione bien, siendo una Pyme, cuando está en un barrio y es capaz de ofrecer la mejor alimentación, con cercanía posible, a los vecinos de ese barrio, y además también es capaz de fiarte cuando no tienes dinero, y tú le pides kilo y medio de mortadela para alimentar a los tuyos. Está claro que no estamos privatizando la responsabilidad social, pero sí estamos haciendo que el mundo entero se percate, empresas, organizaciones e instituciones, de que si esto lo queremos sacar adelante es obligación y tarea de todo el mundo. Multilateralidad, en un mundo global, las soluciones son globales. Lo que no podemos es continuar en un mundo global en donde la brecha entre países ricos y países pobres en lugar de aproximarse, se distancia, y más que brecha se convierte en cima.

Pregunta: ¿La responsabilidad social es un concepto esencialmente económico, o tiene una trascendencia espiritual?

JA

Creo que tiene un origen no espiritual, pero sí muy importante porque estamos hablando de compromiso ético. La responsabilidad social es sobre todo un compromiso ético, y eso al final se traduce en algunas acciones de tipo económico. Pero el compromiso ético parte fundamentalmente de los valores. Cuando hablamos de responsabilidad social, no estamos hablando de acciones, estamos hablando de valores que a su vez son capaces de crear valor. Y eso es lo que el mundo está demandando hoy, a las empresas, a las organizaciones, y a las instituciones, y a los estados, sin que se estorben unos con otros. Pero que cada uno sea capaz de representar su propio papel, como realmente le corresponda. No les pidamos a las empresas más allá de lo que puedan dar, no les pidamos a los Estados más de lo que puedan dar, y entre todos pongámonos de acuerdo para hacer que los ciudadanos puedan vivir un poco mejor, que es de lo que se trata en definitiva.

