

(CoP) Comunicación del Progreso

Lecciones comprendidas en el
proceso de desarrollo

Red Argentina



EL PACTO
MUNDIAL

Índice

Prólogo	3
Comunicación del Progreso. Lecciones comprendidas en el proceso de desarrollo	5
1. Introducción	5
2. Lecciones aprendidas de las CoPs: el objetivo de los talleres	7
2.2. El desarrollo de la CoP como proceso	8
2.3. El modelo conceptual	8
2.4. Algunos resultados	8
3. Conclusiones y recomendaciones	13



Prólogo

En abril del 2007 se cumplirán 3 años del lanzamiento del Pacto Global en Argentina. En aquél entonces más de 220 organizaciones de todo el país se comprometieron públicamente a hacer realidad los principios del Pacto Global al interior de sus organizaciones y en su esfera de influencia. Y a informar a la sociedad sobre los avances producidos, las lecciones aprendidas y las dificultades para internalizar un conjunto de valores que parecen sencillos pero que invitan a tomar riesgos y a cambiar el modelo de organización empresarial.

El Pacto Global recibió en Argentina un apoyo inédito: la red de Argentina se ubica, con 274 participantes, entre las redes más grandes del mundo. Para alcanzar semejante apoyo, sin embargo, las Naciones Unidas se unieron a un grupo de entusiastas empresarios, líderes de organizaciones sociales y académicos que vieron en el Pacto Global una oportunidad para avanzar en la agenda de la responsabilidad social empresarial. Este libro es, en este sentido, un producto del esfuerzo colectivo de la Mesa Directiva de la red argentina que hoy presentamos a la sociedad argentina.

El vertiginoso crecimiento del Pacto Global ha demandado la creación de un conjunto de medidas que se denominaron “medidas de integridad”. Las mismas sirven para proteger a la iniciativa pero también a las propias empresas: cuida la inversión que las empresas realizan a favor del Pacto Global. Y apuntan a evitar los problemas de free-rider que medidas voluntarias de RSE como el Pacto Global pueden sufrir.

La presentación de la Comunicación sobre el Progreso es la principal medida de integridad. La CoP no es más que un breve informe que las empresas presentan a sus grupos de interés (es decir, a sus empleados, a sus proveedores, a su comunidad local) en el cual informan del progreso realizado en la implantación de los principios. Este informe contiene, básicamente, 3 partes: una declaración de apoyo al Pacto Global, una descripción de los compromisos asumidos por la compañía en relación a cada

Prólogo

principio (que se cristalizan en políticas y estrategias corporativas de RSE), una descripción de las acciones realizadas y una medición del impacto de las mismas.

La red de Argentina se ubica entre las más exitosas en esta materia. Desde el 2004 se recibieron 216 Comunicaciones sobre el Progreso de empresas de diferentes tamaños, de distintas provincias y que operan en mercados muy diferentes entre sí. Tenemos CoPs de empresas multinacionales del exterior y de Argentina. Pero también de empresas pequeñas, medianas y familiares! El Pacto Global ha podido, en este sentido, conservar un grado de inclusividad superior al de otras iniciativas globales y crear un repositorio de experiencias en RSE único en el país.

Como fuera afirmado por muchas compañías durante los talleres de CoPs que realizó la red argentina, la realización de una Comunicación sobre el Progreso no es una tarea sencilla. Sin embargo, como también se afirma en este libro, ésta es una responsabilidad ineludible de una empresa en tanto actor comprometido con el desarrollo de su comunidad. La comunicación sobre el progreso representa la oportunidad para evaluar el desempeño corporativo en la creación de valor económico, social y ambiental y de dialogar sobre estos resultados con las partes interesadas. Reportar los progresos en estos campos es parte del proceso de creación de bienes intangibles, producción que se ha convertido actualmente en un factor de diferenciación y de competitividad para las empresas. Es por eso que, desde Naciones Unidas, estamos convencidos de que los empresarios y empresarias participantes del Pacto Global nos seguirán mostrando grandes resultados en este sentido.

Para finalizar, vale la pena mencionar que este libro no es un documento académico. Fue pensado con el objetivo de recoger las conclusiones de las empresas más experimentadas en el arte de reportar progresos y de extraer lecciones aprendidas para aquellas organizaciones más novatas o inexpertas en este campo. En este sentido este libro alcanza su objetivo y creemos que sus conclusiones serán muy valoradas por las empresas del Pacto Global y por otras que no pertenecen a nuestra red.

Flavio Fuertes

PUNTO FOCAL DE LA RED ARGENTINA DEL PACTO GLOBAL

(CoP)


Comunicación del Progreso

Lecciones comprendidas en el proceso de desarrollo

1

INTRODUCCIÓN

El Pacto Global es la iniciativa de Naciones Unidas que promueve, a través del compromiso voluntario de las empresas, una nueva cultura corporativa en la manera de gestionar los negocios. Para las Naciones Unidas, el Pacto Global se ha convertido en la herramienta para que el sector privado haga una contribución al logro de los Objetivos del Milenio (Gardetti, 2006) cuyo eje central es el desarrollo sustentable. Y éste, está íntimamente ligado a la naturaleza de la sociedad, de la justicia, de la libertad e incluso, al valor de cada individuo como fin en sí mismo. Así, la sustentabilidad en los negocios es la teoría de los stakeholders en su sentido más amplio. Si la teoría de los stakeholders tiene parte en la esencia de la empresa, la sustentabilidad en los negocios ayuda a establecer una relación con los intereses de la sociedad (Gardetti, 2005). Y el Pacto Global es, precisamente por su carácter autorregulador y voluntario, creíble sólo en la medida en que las empresas informen a la sociedad las acciones que llevan adelante de un modo transparente y constructivo (Fuertes y Goyburu, 2004).



La realización de los talleres sobre “Comunicaciones sobre el Progreso” y de la publicación sobre las “Lecciones Aprendidas en el Proceso de Desarrollo de la CoP” tuvo su génesis conceptual en el año 2004 cuando la Oficina Local del Pacto Global definió a la Comunicación sobre el Progreso como “un informe que avala el compromiso de las entidades firmantes del Pacto Global pero es también, y fundamentalmente, una herramienta para mantener la credibilidad de la iniciativa” (Fuertes y Goyburu, 2004). Sin embargo, hoy en día, es mucho más que eso: es la herramienta para comunicarse en forma efectiva con los stakeholders (o grupos de interés). Y es justamente a través de esta herramienta que una empresa puede crear confianza y lealtad.

La red argentina del Pacto Global organizó a lo largo del 2006 una serie de talleres con las empresas con más experiencia en el arte de reporting (o de comunicar el progreso) con el objetivo de extraer conclusiones y lecciones aprendidas que pudieran ser transferidas a las empresas más novatas o principiantes en este campo. Participaron más de 50 compañías de todo el país y los talleres se dividieron por región: cuatro se desarrollaron en la Ciudad de Buenos Aires; uno, en la región de Cuyo y otro, en el Noroeste argentino. Estos dos últimos tuvieron carácter “multisectorial”. Por su parte, los llevados a cabo en la Ciudad de Buenos Aires se dividieron por sector y por tamaño de empresa. Así, un taller se destinó a empresas energéticas mientras que los otros dos fueron multisectoriales. Uno de estos talleres fue coordinado en forma exclusiva para Pequeñas y Medianas Empresas.

Según Flavio Fuertes (2006), la red argentina del Pacto Mundial es, por tamaño, una de las más grandes de la región de América latina: 274 organizaciones conforman la red local, de las cuales 223 son empresas. Desde el año 2004 y hasta la fecha, se han presentado 216 COPs (53 en el 2004, 64 en el 2005, 62 en el 2006 y 37 en el 2007) que representan a aproximadamente 115 compañías (Fuertes, 2006). Es decir que más de la mitad de las empresas de la red argentina han presentado alguna vez su comunicación sobre el progreso. Este balance presenta una oportunidad inmejorable para la red argentina del Pacto Mundial. La iniciativa cuenta con un importante -tal vez, el mayor- reservorio de experiencias docu-

mentadas de RSE en línea con los 10 principios universales de Naciones Unidas (Fuertes, 2006).

El desarrollo de los talleres estuvo dividido en dos partes: la primera consistió en comprender que el desarrollo de la COP es un proceso y la segunda, en evaluar dicho proceso mediante la presentación de un modelo conceptual (United Nations Global Compact Communications on Progress, 2006). Este modelo se presenta en el punto 2 de esta publicación. Cada taller recibió el apoyo de empresas co-convocantes cuyo rol no sólo fue el de convocar junto a la oficina local del Pacto Global sino que también, prestaron un valioso apoyo logístico e hicieron posible esta publicación.

LECCIONES APRENDIDAS DE LAS COPS:

EL OBJETIVO DE LOS TALLERES

A partir de las experiencias concretas de las compañías participantes y a través del modelo conceptual propuesto, los objetivos de los talleres fueron conocer:

- ¿Cómo fue el proceso de desarrollo de la COP? ¿Fue realizado como un documento independiente o fue integrada a un reporte que ya se llevaba a cabo con anterioridad?
- ¿Qué fuentes de información se consultaron?
- ¿Quién fue el responsable de producir la COP? ¿Quién lideró el proceso: una persona específica (o departamento específico) o bien, se contrató a una consultora/consultor para hacerlo?
- ¿Cuáles fueron las barreras y/u obstáculos que se presentaron para la producción de la primera COP? Cuáles fueron las que se presentaron en la segunda?
- Si realizar la COP como un documento independiente ¿qué opinión le merece el template que provee la iniciativa para las empresas de Argentina?
- ¿Cuáles fueron las lecciones aprendidas de este proceso?

2.2. El desarrollo de la CoP como proceso

Para entender el desarrollo de la CoP como proceso, los talleres comenzaron con un debate que permitió entender cada una de las palabras que componen la designación ‘Comunicación sobre el Progreso’. Así se tuvo, por un lado, el término “comunicación” como asociado a proceso, acción, interacción (entre las diferentes personas de una organización) y por el otro, “progreso” asociada a cambio, calidad, objetivos, prioridades, performance y visión (United Nations Global Compact Communications on Progress, 2006). La palabra proceso fue, sin embargo, el concepto que mejor representa a estos dos palabras.

2.3. El modelo conceptual

El modelo conceptual para evaluar el proceso de desarrollo de COP se presenta en la Figura 1, en la que, también, se definen cada uno de los pasos que lo componen.

2.4. Algunos resultados

2.4.1.- El “proceso” de realización de la COP

En la Tabla 1, se resumen algunas de las palabras que los participantes de los diferentes talleres asociaron con “comunicación” y “progreso”. En color y rojo en el centro de la tabla, se pueden observar los términos que aquéllos consideraron como representantes de las dos palabras en forma conjunta.

2.4.2.- Acerca del modelo conceptual de desarrollo de COP

Las diferentes posturas que hacen a cada paso del modelo conceptual pueden observarse en la Figura 2.

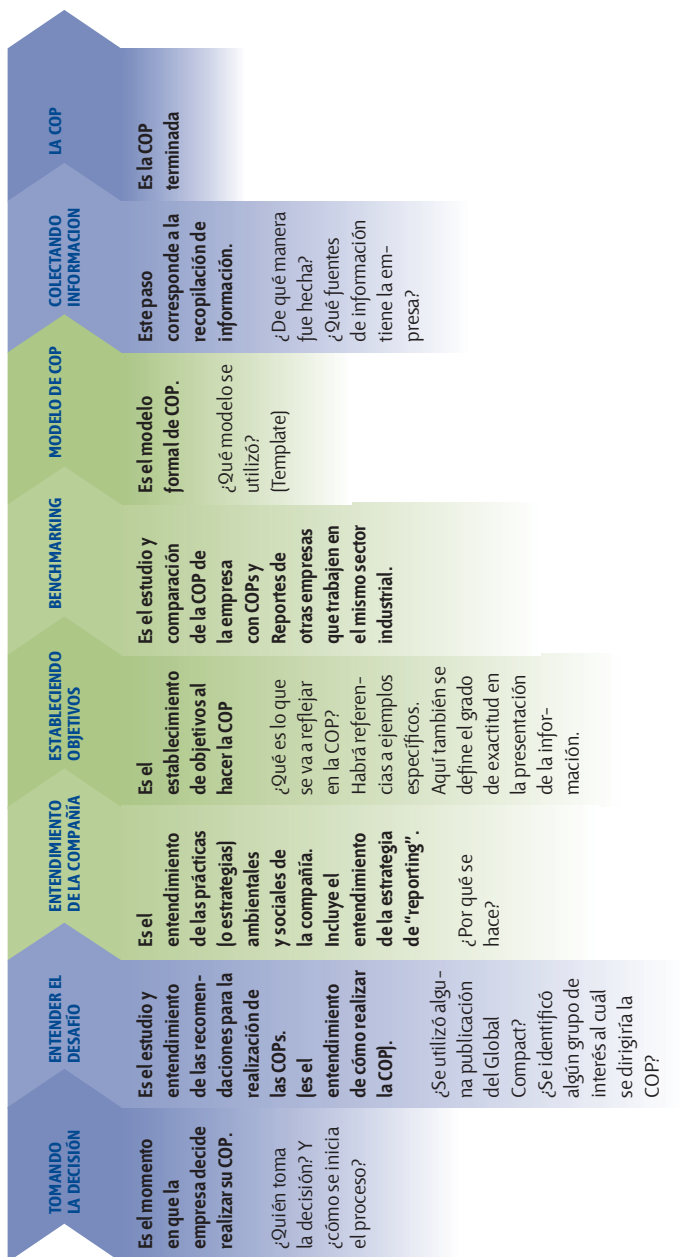


Figura 1
Diagrama de proceso de desarrollo de COP (modelo conceptual) y definición de cada uno de los pasos que lo integran

Fuente: United Nations Global Compact Communication on Progress. The Process of Developing a COP, 2006.

Figura 2
Resultados de los talleres de acuerdo a cada paso del proceso de desarrollo de COP (modelo conceptual)

TOMANDO LA DECISIÓN

La adhesión a los Principios del Pacto Global fue impulsada, en casi todas las empresas, desde el más alto nivel (dueño, gerente general, vicepresidente, presidente, etc.). En forma excepcional, fue motivada por actores externos a la compañía.

Luego de la adhesión, en muy pocos casos el seguimiento del Pacto Global (PG) fue delegado. En la mayoría de los casos, la función quedó en manos del más alto nivel.

En líneas generales, la decisión de armar la CoP es parte de un compromiso formal incluido en la iniciativa. Es parte del valor de la compañía. Por eso, la responsabilidad en la comunicación es inherente a la firma del Pacto. Por todos estos motivos, la decisión de realizar la COP fue una iniciativa de la dirección de la empresa (salvo en contadas ocasiones donde la decisión estuvo a cargo del área de RRHH o de la Gerencia de RSE).

Para los casos de empresas que cuentan con Casas matrices en el exterior, en la gran mayoría de los casos la decisión allí. Salvo en contadas oportunidades, la decisión fue una iniciativa de la subsidiaria.

ENTENDER EL DESAFÍO

El desafío de realizar la CoP presentó para varias empresas dos dimensiones: a) los elementos que componen la COP y b) la relación existente entre los programas desarrollados por la empresa y los Principios del PG.

Un común denominador fue que, lejos de ser un proceso sencillo, no se entendía cómo realizar la CoP. Los inconvenientes se reflejaron, por ejemplo, en la presentación de distintas CoPs en función de la agrupación de los Principios o privilegiar a unos por encima de otros o bien, en las grandes dificultades para interpretar los elementos que componen la CoP (compromisos, sistemas, acciones)

Algunas empresas manifestaron que entendieron el desafío dado que habían asistido a los distintos talleres organizados por la red argentina del Pacto Global y porque habían realizado un análisis del libro "Una Guía para la Comunicación sobre el Progreso. Recomendaciones prácticas para su elaboración", publicado por la red. Sin embargo, esta posición fue la minoritaria.

Respecto de si la CoP estaba destinada a algún grupo de stakeholders en particular, se concluyó -casi en forma unánime- que la CoP no era vista como un informe orientado a un público específico y determinado. Incluso, en algunos casos, fue dirigido exclusivamente a la United Nations Global Compact Office, como principal destinatario.

ENTENDIMIENTO DE LA COMPAÑÍA

En líneas generales, puede decirse que las compañías (organizaciones) -como un todo- no comprenden las causas por las cuales las mismas empresas desarrollan estrategias sociales y ambientales. Si existe tal comprensión en forma acabada en la dirección de la organización y en los departamentos (o gerencias) específicas.

ESTABLECIENDO OBJETIVOS

Para las grandes empresas, la información contenida en la CoP debe ser "pública". Es decir, que también pueda encontrarse en balances, memorias, websites, etc.

Como este es un paso que tiene estrecha relación con el "Paso No 2", su realización fue muy compleja aún para las grandes empresas:

- ¿Qué cantidad de información volcar en la COP?
 - ¿Qué principios reportar?
 - ¿Con qué profundidad?
 - ¿Desde y "hasta" cuándo reportar?
- Fueron varios de los interrogantes que los participantes se plantearon.

BENCHMARKING

En algunos casos, el benchmarking, tanto de las CoPs de las empresas nacionales como de las multinaciones o del exterior, ayudó a comprender el desafío que representaba la CoP y responder a algunas de las preguntas que se habían planteado en el "Paso No 4". Incluso, este procedimiento clarificó el entendimiento de los principios y las prácticas reportadas por otras empresas.

MODELO DE COP

El template –o formato preparado por las Naciones Unidas para la realización de la CoP– fue el preferido por las empresas, salvo aquellas que ya desarrollaban reportes sociales o de sustentabilidad. La mayoría de los participantes encontró en él una herramienta práctica ya que otorga libertad de expresión y del manejo de la información a quien la desarrolla. Aún así, parte de los participantes –los que corresponden a PYMES– solicitaron un template más sencillo.

COLECTANDO INFORMACIÓN

Según las organizaciones involucradas, este es un proceso participativo con intervención de las áreas técnicas (por ejemplo, en varios casos, la dimensión social fue informada desde RRHH o desde la Gerencia de Relaciones Institucionales mientras que para los temas técnico-ambientales fueron consultados los departamentos correspondientes).

Muchas de las empresas han designado un líder que coordinó un grupo de trabajo con participantes de varios sectores (Medio Ambiente, Recursos Humanos, Comunicaciones, Institucionales, Compras y Contratos). Para el caso de grandes empresas, la información recopilada es verificada por el Área de Comunicaciones o el área a cargo de las cuestiones corporativas. El Gerente General o la Dirección General es responsable de la validación final de la información. En un solo caso, este proceso fue cubierto por una consultora externa.

Muchos observaron que esto constituyó un proceso de aprendizaje.

Asimismo, se pudo advertir que algunas de las áreas que componen la organización no comprenden la importancia de sistematizar este tipo de información.

LA COP

Es el último paso del proceso y significa tener la CoP totalmente desarrollada.

Varios participantes reflejaron que la COP fue confeccionada por personas responsables de áreas allegadas y otras tantas reflejaron que fueron hechas por áreas como RRHH y Comercial.

Cuando se interrogó sobre la difusión de la CoP, la mayoría respondió que era enviada a Naciones Unidas y colocada en el site de la empresa.

Incluso que la misma era compartida con los gerentes. Pero la divulgación no se hace con los públicos interesados. Internamente incluso no todas las empresas difunden la COP entre sus empleados.

Tabla 1

Resumen de palabras que los participantes a los talleres asociaron con “comunicación” y “progreso”.

Comunicación	Relación entre ambas palabras	Progreso
Facilitar	Acciones	Crecimiento
Transmitir	Cambio	Avance
Intercambiar	Actitud	Evolución
Socializar	Trascender	Desarrollo
Difundir		Innovación
Informar		Mejora
Aprender		
Compartir		
Dar Cuenta		

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Pese a reconocer, en forma clara, que la decisión de desarrollar la COP es parte de un compromiso formal incluido en la iniciativa y que éste es parte del valor de la empresa, se encontraron dificultades para realizarla. Los interrogantes que lo reflejan pueden resumirse en: ¿Qué cantidad de información volcar en la COP? ¿Qué principios reportar? ¿Con qué profundidad? ¿Desde y “hasta” cuándo reportar?

Por otro lado, no existe una correlación entre el análisis efectuado en un principio sobre el entendimiento del desarrollo de la COP como proceso y la difusión de la COP terminada. Esto queda en evidencia al confrontar, por un lado, la falta de identificación de grupos de interés a quien comunicar la COP con la idea de facilitar, transmitir, socializar, difundir,

informar y compartir que, por el otro, los participantes reconocieron como representativos de la palabra “comunicación”.

El desarrollo de una CoP debería incluir a los stakeholders más relevantes y a los distintos actores de la red organizacional y de la cadena de abastecimiento. De este modo, la empresa se aleja de los aspectos más corrientes de responsabilidad social mediante la puesta en marcha de un proceso de relación continuo y ajustado. Esto está asociado a la forma en que la empresa quiere ser identificada socialmente: la organización debe elegir con qué valores desea que la sociedad la vincule e identifique y evitar ser llamada de una u otra manera. No hay que olvidar que las relaciones con los stakeholders pueden crear acceso a importantes recursos y pueden permitir la creación de capacidades únicas que pueden ser utilizadas estratégicamente como competencia central de una ventaja competitiva.

El benchmarking realizado con COPs desarrolladas tanto por empresas nacionales como multinacionales resultó ser una práctica poco utilizada para comprender el desafío que representó la realización de la Comunicación sobre el Progreso. En este marco, el template (formato preparado por Naciones Unidas para la realización de la COP) fue un importante factor de ayuda –aunque no suficiente– para las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs). Es importante destacar que las CoPs presentadas en la web local del Pacto Global y en la de la Oficina del Pacto en New York y sus correspondientes procesos de análisis representan una fuente única de conocimientos y experiencias.

Si bien el proceso de recopilación de información fue participativo, la mayoría de las empresas no dudaron en observar que se trata de proceso con características “de aprendizaje”. No obstante ello, resulta importante destacar que se necesita de un proceso “dinámico y continuo”.

Para finalizar, puede mencionarse que en un mundo en el que los activos intangibles como la confianza y la reputación representan una proporción en aumento del valor de mercado de las empresas, los líderes corporativos deberían considerar seriamente la construcción de reputación y confianza a través de instrumentos como la CoP desarrollados junto a sus stakeholders más relevantes.

Bibliografía

FUERTES, FLAVIO y GOYBURU, MARIA LARA. El Perfil sobre las Comunicaciones del Progreso en Argentina – Qué Comunican las Empresas del Pacto Global? Oficina del Pacto Global en Argentina, Diciembre 2004.

FUERTES, FLAVIO. Talleres sobre las Lecciones Aprendidas en el Desarrollo de las Comunicaciones del Progreso (Documento de Trabajo). Oficina del Pacto Global en Argentina, Julio 2006.

GARDETTI, MIGUEL ANGEL. La Sustentabilidad y el Valor para los Negocios de la Relación con los Stakeholders. En Gardetti, Miguel Angel (Editor), "Textos en Sustentabilidad Empresaria – Integrando las Consideraciones Sociales, Ambientales y Económicas con el Corto y Largo Plazo". Buenos Aires: Red LA-BELL, 2005 (79-108).

GARDETTI, MIGUEL ANGEL. Los Negocios y el Desarrollo. En G. Secilio (Editor), Responsabilidad Social Empresaria: hacia un Pacto Global en el Agro. Buenos Aires: Editorial Facultad de Agronomía, 2006 (83-101).

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT COMMUNICATIONS ON PROGRESS. Grupo Pão de Açúcar – The Process of Developing a COP. In United Nations Global Compact Communications on Progress, "Leading the Way in Communications on Progress – Inspiration and Perspectives from United Nations Global Compact Participants". New York: United Nations Global Compact Office, 2006.

El autor

Miguel Angel Gardetti, Director del Instituto de Estudios para la Sustentabilidad Corporativa (Buenos Aires, Argentina) en base a los Talleres sobre “Lecciones Aprendidas en el Proceso de Desarrollo de COP” coordinados también por Miguel Angel Gardetti. Instituto de Estudios para la Sustentabilidad Corporativa – Av. Córdoba 6502, 1er piso “B” – C1427BZS Buenos Aires, Argentina.

Website: www.instituto.ws/iesc

Agradecimientos

Esta publicación fue realizada gracias a la participación de más de 50 empresas, y en particular gracias al apoyo de Acindar Industria Argentina de Aceros S.A., Arcor S.A.I.C., EDESUR S.A., Gas Natural Ban S.A., Minera Alumbraera, Pan American Energy L.L.C. y Transportadora de Gas del Norte S.A. (TGN)

Contacto

Flavio Fuertes

Punto Focal del Pacto Global en Argentina

011-4320-8731

pactoglobal@undp.org

www.pactoglobal.org.ar

