

**Documento de proyecto**

# **Alcances, logros y desafíos del pacto global en Argentina: una visión desde los integrantes**

**María Lara Goyburu**



Se agradece el valioso apoyo brindado por la Mesa Directiva del Pacto Global en Argentina a esta investigación, y los comentarios y sugerencias realizados por Flavio Fuertes, Punto Focal del Pacto Global en nuestro país; y el sostenido y continuo apoyo de la Oficina de la CEPAL en Buenos Aires y de su Director, Bernardo Kosacoff, quien impulsó la realización de esta investigación. Un agradecimiento especial para Javier López, Ángeles Iglesias y Sebastián Goyburu.

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad de la autora y pueden no coincidir con las de la Organización.

Publicación de las Naciones Unidas

LC/W.117 – LC/BUE/W.14

Copyright © Naciones Unidas, mayo de 2007. Todos los derechos reservados  
Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse al Secretario de la Junta de Publicaciones, Sede de las Naciones Unidas, Nueva York, N. Y. 10017, Estados Unidos. Los Estados miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Sólo se les solicita que mencionen la fuente e informen a las Naciones Unidas de tal reproducción.

## Índice

|   |    |
|---|----|
| Resumen .....   | 5  |
| I. Introducción .....   | 7  |
| II. La red argentina del pacto global respecto de otras redes de América Latina ..... | 9  |
| III. La red argentina del pacto global .....  | 13 |
| 1. Características de la muestra .....  | 13 |
| 2. Sobre la actividad de las organizaciones relacionadas al pacto global.....         | 15 |
| 3. Sobre la red argentina del Pacto Global .....                                      | 22 |
| 4. Sobre las actividades de la red argentina .....                                    | 37 |
| 5. Sobre el Pacto Global a futuro .....   | 40 |
| IV. Conclusiones .....  | 49 |
| Bibliografía.....   | 53 |
| Anexo .....   | 55 |
| Organizaciones que forman la muestra .....  | 57 |



## Resumen

En el marco del apoyo técnico y administrativo que las Agencias de Naciones Unidas vienen dando a la Red Argentina del Pacto Global desde el año 2004, la CEPAL, con el acompañamiento del PNUD en su rol de Punto Focal de la iniciativa en la Argentina, encaró en el año 2006 una investigación con el objetivo de dar cuenta del estado de dicha Red.

El objetivo que guió la investigación fue servir como herramienta para que, quienes tienen en sus manos el futuro del Pacto Global en Argentina, puedan diseñar y ejecutar proyectos que le permitan no sólo profundizar y difundir entre sus pares la cultura de Responsabilidad Social Empresaria (RSE), sino además para que las experiencias compartidas puedan ser enriquecidas.

Esta investigación no se pretende exhaustiva, sino más bien busca mostrar el estado de situación de la Red Argentina del Pacto Global al año 2006, a la vez que pretende servir como iniciadora de futuras investigaciones y proyectos. Predomina entonces el interés por relevar datos empíricos que den cuenta del pulso actual de la Red Local.

En este sentido el lector encontrará un relevamiento del proceso iniciado en nuestro país en abril de 2004, con el objetivo de sistematizar los éxitos y las dificultades encarados por la Red y por sus integrantes.

El trabajo se divide en dos partes principales. En primer lugar se realiza un rápido rastreo comparativo del lanzamiento, desarrollo y estructuración de la Red Argentina del Pacto Global con el de otras redes de América Latina.

En segundo lugar, se busca identificar el grado de inserción de la iniciativa en las organizaciones argentinas que han adherido. Esto último se rastrea a través de varios aspectos, que van desde el lugar dentro de la estructura de dichas organizaciones donde se ubica la responsabilidad del Pacto Global, hasta la propia opinión respecto de las fortalezas y debilidades de la iniciativa y los desafíos que ésta deberá enfrentar en el futuro cercano.



## I. Introducción

La Red del Pacto Global se expande rápidamente alrededor del mundo. En un momento en el cual la comunidad global enfrenta desafíos de diversa índole relacionados con la pacífica convivencia, el desarrollo humano sostenible, la expansión de las libertades, la seguridad global, entre otros, esta iniciativa que compromete directa y voluntariamente al sector privado a ser parte activa en el camino del desarrollo pacífico, integrador y sostenible, no deja de sorprender aun a los ojos más escépticos.

Allá por 1999, el Secretario General de las Naciones Unidas, Sr. Kofi Annan, desafiaba en Davos a los líderes de los negocios de todo el mundo reunidos en el Foro Económico Mundial, a acompañar a las Naciones Unidas y a la sociedad en su conjunto en el trabajo por una economía global más inclusiva y sostenible. Hoy, unos años más tarde, son más de 3800 las organizaciones de todo el mundo que forman parte de esta red.

En la Argentina el Pacto Global fue lanzado el 24 de abril del año 2004. Tuvo por ese entonces una importante adhesión de las empresas argentinas. Fueron 222 organizaciones de 16 provincias las que en ese momento adhirieron a la iniciativa.

Desde ese entonces y hasta el 31 de diciembre de 2005, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) brindaron el apoyo técnico y administrativo para que la Red Argentina del Pacto Global pudiera alcanzar el grado de madurez y estructuración necesarios para que el sector privado local asumiese el liderazgo de la iniciativa.

Así, se elaboraron documentos de trabajo que sirven de apoyo para que las empresas puedan incorporar los principios del Pacto Global en la gestión, se realizaron seminarios, talleres de capacitación y encuentros en el interior del país, y se apoyó la creación e institucionalización de un cuerpo de gobernabilidad, integrado por una Mesa Directiva y una Secretaría Ejecutiva. Estos órganos asumieron la gestión de la Red Argentina el 1° de enero de 2006, coordinando actualmente una Red compuesta por más de 270 organizaciones de todo el país.

En este camino de continuo apoyo la CEPAL, con el acompañamiento del PNUD en su rol de Punto Focal de la iniciativa en la Argentina, decidió encarar una investigación que diera cuenta del estado actual de la Red Argentina del Pacto Global y que pudiese servir como herramienta para que, quienes tienen en sus manos el futuro de la misma, puedan diseñar y

ejecutar proyectos que le permitan no sólo profundizar y difundir entre sus pares la cultura de Responsabilidad Social Empresaria (RSE), sino además para que las experiencias compartidas puedan ser enriquecidas.

Esta investigación no se pretende exhaustiva, sino más bien busca mostrar el estado de situación de la Red Argentina del Pacto Global, a la vez que pretende servir como iniciadora de futuras investigaciones y proyectos. Predomina entonces el interés por relevar datos empíricos que den cuenta del pulso actual de la Red Local.

En este sentido el lector encontrará en las páginas siguientes un relevamiento del proceso iniciado en nuestro país en abril de 2004, con el objetivo de sistematizar los éxitos y las dificultades encarados por la Red y por sus integrantes.

El trabajo se divide en dos partes principales. En primer lugar se realiza un rápido rastreo comparativo del lanzamiento, desarrollo y estructuración de la Red Argentina del Pacto Global con el de otras redes de América Latina.

En segundo lugar, se busca identificar el grado de inserción de la iniciativa en las organizaciones argentinas que han adherido. Esto último se rastrea a través de varios aspectos, que van desde el lugar dentro de la estructura de dichas organizaciones donde se ubica la responsabilidad del Pacto Global, hasta la propia opinión respecto de las fortalezas y debilidades de la iniciativa y los desafíos que ésta deberá enfrentar en el futuro cercano.

Para estas dos etapas se trabajó con fuentes primarias (Mesa Directiva, Secretaría Ejecutiva, contactos con las organizaciones firmantes, Punto Focal local, etc.) y con fuentes secundarias (páginas web, documentos de trabajo locales, etc.).

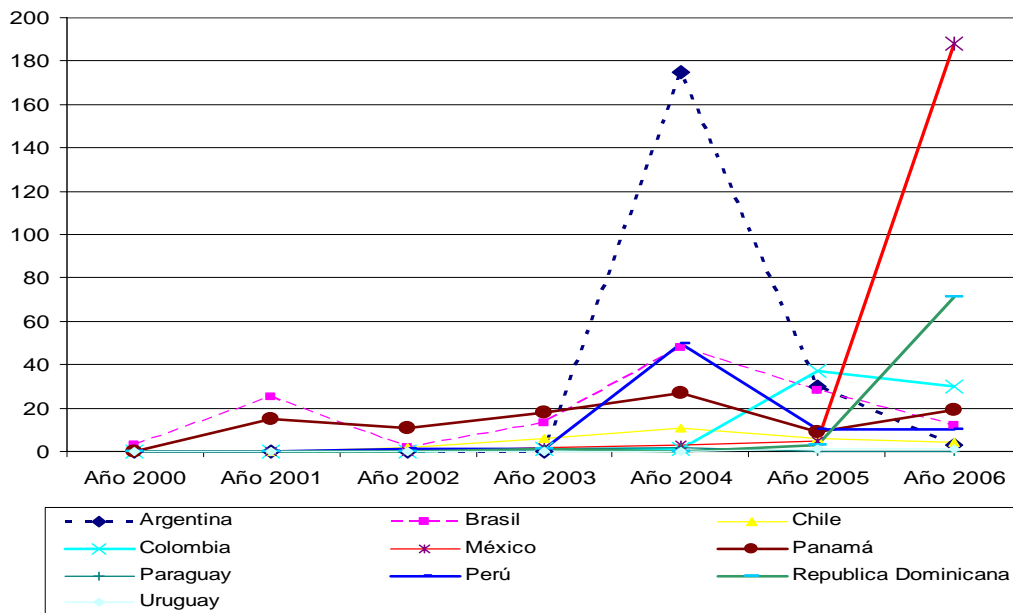
Nuevamente, se espera que los resultados de esta investigación puedan servir a la Mesa Directiva y a la Secretaría Ejecutiva del Pacto Global en la Argentina como guías para la elaboración de un plan de trabajo sostenido en el tiempo, vinculado tanto a las necesidades de las organizaciones locales adheridas como a los objetivos que persigue el Pacto Global internacionalmente.



## II. La red argentina del pacto global respecto de otras redes de América Latina

Antes de comenzar con el análisis del estado de situación de la Red Argentina, es interesante contrastar su dinámica con la del resto de las Redes de América Latina. Es por esto que a partir de los datos proporcionados por la página web global de la iniciativa, se realizó una comparación de los principales aspectos que hacen al funcionamiento de una red local (cantidad de firmantes, cantidad de Comunicaciones sobre el Progreso –COPs– entregadas y ritmo en la incorporación de firmantes).

**GRÁFICO 1  
INCORPORACIÓN DE FIRMANTES A LAS REDES**



Fuente: elaboración propia.

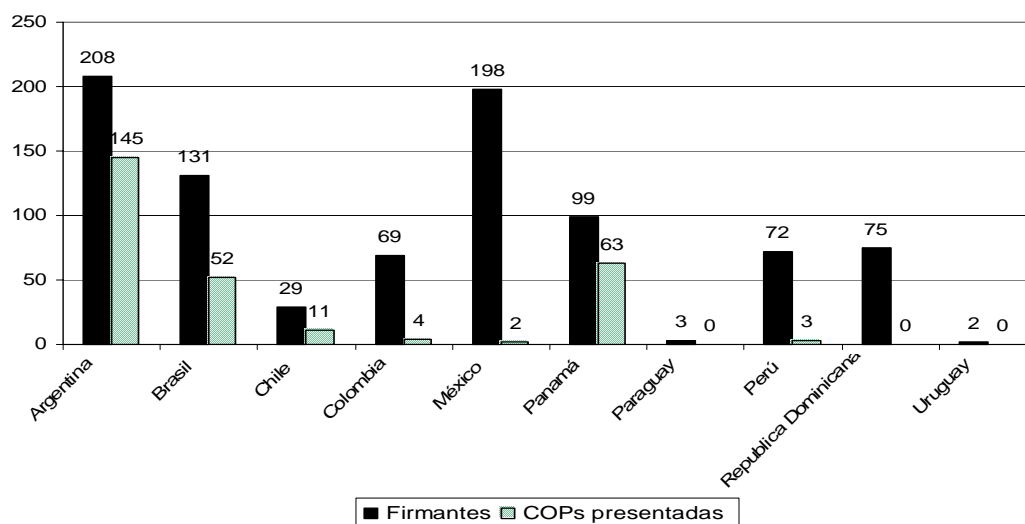
Primeramente podemos afirmar que la dinámica de las redes latinoamericanas, desde el lanzamiento oficial del Pacto Global en el mundo en el año 2000, ha sido variada. Algunos países comenzaron a incorporar firmantes desde ese año, mientras que otros, como la Argentina en el año 2004, lo han hecho con posterioridad a esa fecha. En el gráfico siguiente se puede visualizar como ha sido la dinámica de incorporación de firmantes a las redes desde el año 2000 hasta el año 2006 en todos aquellos países de América Latina donde existe una Red Local.

Como se puede observar, países como Panamá o Brasil han tenido una incorporación paulatina de firmantes a lo largo de los años, mientras que otros, como la Argentina o México han realizado una gran incorporación en un año en particular, lo que en general coincide con el lanzamiento de la iniciativa en el país y por lo tanto la conformación de la Red Local.

Es interesante observar que a partir del año 2004, particularmente luego de la primera Reunión de Líderes del Pacto Global en Nueva York y de forma paulatina a partir de ese momento, comenzaron a darse cambios en la organización y puesta en práctica de la iniciativa que afectaron la dinámica de las redes locales que iniciaron su formación anterior o contemporáneamente a este evento.<sup>1</sup> Esto hace una importante diferencia entre aquellas redes de reciente formación y las más antiguas, puesto que estas últimas fueron creciendo y evolucionando con el Pacto Global mismo. A medida que fueron sumándose participantes en el mundo se volvió necesario ir incorporando medidas que permitieran lograr una participación igual de todos los firmantes, así como garantizar la transparencia y credibilidad de la iniciativa y sus integrantes. Los éxitos y desafíos enfrentados por las redes de más larga data fueron claves a la hora de plantear estos cambios necesarios en el Pacto Global.

En cuanto al tamaño de las Redes Locales y la cantidad de COPs<sup>2</sup> presentadas en cada una de ellas, los datos que proporciona la página web global nos muestran lo siguiente:

**GRÁFICO 2**  
**TAMAÑO DE LAS REDES LOCALES Y LA CANTIDAD DE COPS PRESENTADAS**



Fuente: elaboración propia.

<sup>1</sup> Adopción de las Medidas de Integridad, incorporación del 10º principio, necesidad de estructuración de las redes locales, etc.

<sup>2</sup> Es preciso tener en cuenta que las organizaciones que adhieren al Pacto Global tienen un plazo de dos años a partir de la fecha de adhesión para presentar su primera COP, y luego, una vez presentado este primer informe deben repetirlo anualmente.

Aquí se puede observar que la Red Argentina no sólo es la que mayor cantidad de firmantes tiene hasta el momento, sino que además es una de las que más COPs presentadas posee en relación al tamaño de la Red. Esto nos indica que el trabajo de la Red Local no se ha centrado en incorporar firmantes, sino que se ha buscado hacer de ésta una red de prácticas y mejora continua de la actividad de sus integrantes. Es la visualización de esta mejora a través de las COPs la que garantiza la integridad de la iniciativa y de quienes pertenecen a ella.

Por otro lado, la Red Argentina cuenta con un cuerpo de gobernabilidad integrado en su totalidad por organizaciones que pertenecen a ésta y que lleva adelante la gestión y administración de la misma. Esto también refuerza la credibilidad de sus acciones puesto que es el mismo sector privado quien se compromete y lidera el Pacto Global.

Podemos decir entonces que la Red Argentina del Pacto Global es una de las más grandes en cantidad de firmantes de América Latina, con un alto porcentaje de organizaciones que cumplen a la hora de informar sobre su actividad relacionada a la iniciativa (lo que se refleja en las COPs presentadas) que ha logrado darse una estructura de gobernabilidad compuesta por sus propios miembros y todo esto enfrentando, incorporando y resolviendo los cambios y desafíos de una iniciativa en constante evolución y crecimiento.



### III. La red argentina del pacto global

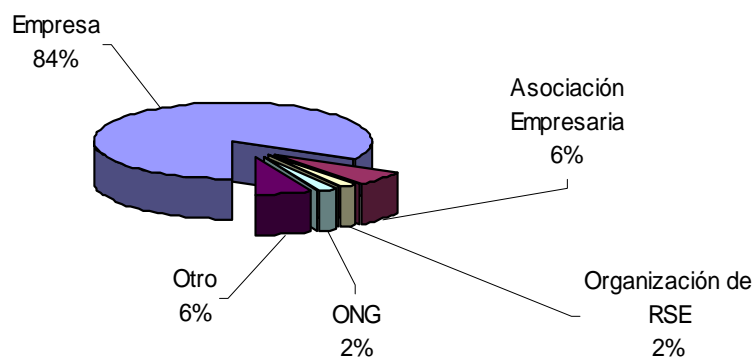
#### 1. Características de la muestra

El estudio se basa en el análisis de un cuestionario realizado a una muestra no probabilística por cuotas, compuesta por 47 organizaciones pertenecientes a la Red Argentina del Pacto Global. Para esto se tuvo en cuenta el perfil de la organización, la cantidad de empleados y el lugar de radicación, basándonos para la elaboración de la misma en los datos proporcionados al momento de la adhesión a la iniciativa, en la Hoja de Información Organizacional. Esta muestra se seleccionó a partir de un universo de 268 organizaciones firmantes del Pacto Global en la Argentina al 17 de abril de 2006 y representa un 17,54% de aquél.

El cuestionario se realizó mediante entrevistas personales o telefónicas, en el 83% de los casos. El resto de los cuestionarios fueron confeccionados y enviados por las mismas organizaciones, puesto que por razones de tiempo se veían impedidas de establecer una entrevista.

En primer lugar, con respecto al perfil de las organizaciones entrevistadas, la distribución en la muestra es la siguiente:

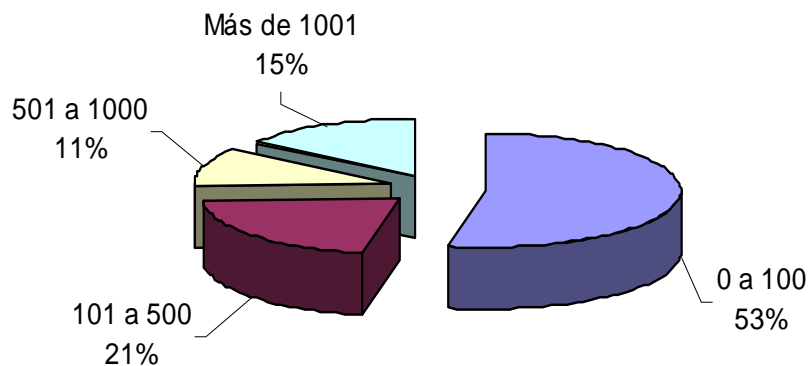
**GRÁFICO 3**  
**PERFIL DE LAS ORGANIZACIONES ENTREVISTADAS**



Fuente: elaboración propia.

En segundo lugar, en cuanto a la cantidad de empleados, la distribución muestral es:

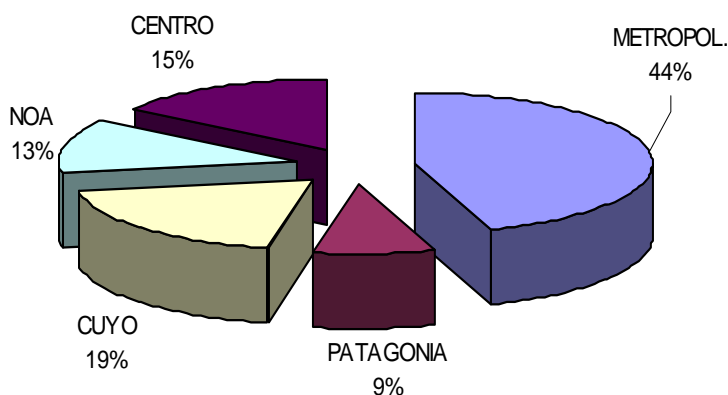
**GRÁFICO 4**  
**ORGANIZACIONES POR CANTIDAD DE EMPLEADOS DIRECTOS**



Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta al lugar de radicación de las organizaciones entrevistadas, la muestra se distribuye de la siguiente manera:

**GRÁFICO 5**  
**DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LA MUESTRA POR REGIONES**

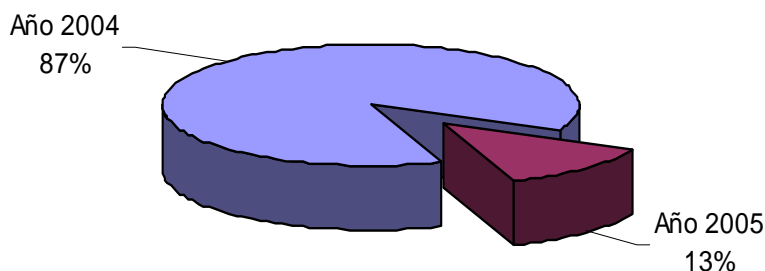


Fuente: elaboración propia.

En referencia a este último punto es necesario aclarar que algunas organizaciones entrevistadas han sido reubicadas en la muestra de acuerdo al principal lugar geográfico donde ejercen sus operaciones, más allá del domicilio legal declarado al momento de la firma. Esta decisión se fundamenta en que el domicilio declarado en la Hoja de Información Organizacional es el domicilio legal, sin embargo sus operaciones y por lo tanto el impacto directo de las mismas se da en las provincias donde se las ha reubicado. Por otro lado, esta decisión fue tomada luego de que gran parte de estas organizaciones manifestaran opinar de igual manera.

Por último, en cuanto a la fecha de adhesión al Pacto Global de las organizaciones que integran la muestra los resultados son:

**GRÁFICO 6**  
**FECHA DE ADHESIÓN AL PACTO GLOBAL EN ARGENTINA**



Fuente: elaboración propia.

Este dato es de importancia para poner en contexto algunas de las respuestas que se reflejan en los gráficos que siguen.

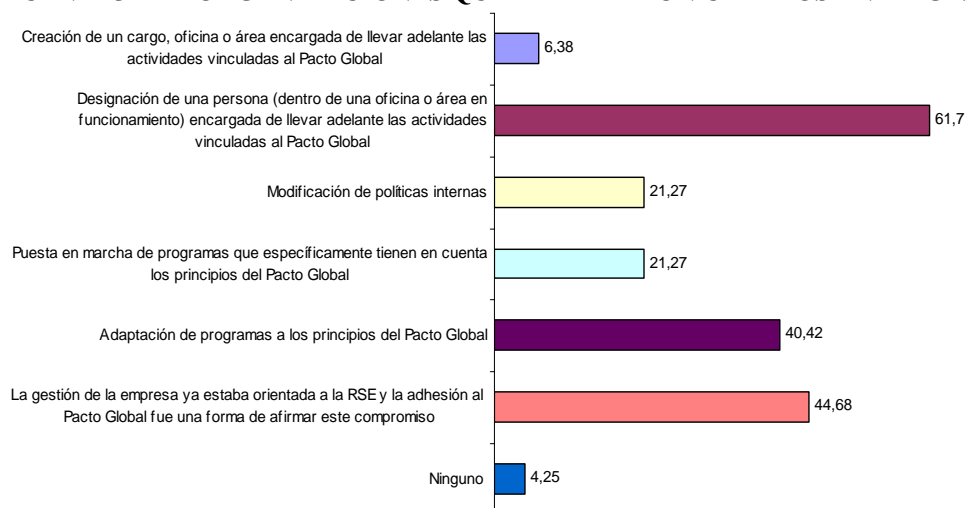
## 2. Sobre la actividad de las organizaciones relacionadas al pacto global

Una de las primeras apreciaciones que surgen a la hora de reflexionar respecto de las iniciativas voluntarias de RSE es si la adhesión a estas produce algún tipo de cambio en el comportamiento y/o actividad diaria de las organizaciones. En lo que refiere al Pacto Global, y debido a que uno de sus principales objetivos es que sus principios se vuelvan parte de la estrategia de negocios de cada uno de sus adherentes, la manifestación de cambios, adaptaciones, reformulaciones o fortalecimientos de líneas de trabajo aseguran y refuerzan a la iniciativa en su papel de Red orientada a profundizar la cultura de la RSE. En este sentido, se comenzó indagando sobre los cambios realizados posteriormente a la firma dentro de la organización. La pregunta era cerrada y se podía marcar más de una respuesta.

Se puede observar entonces que el mayor porcentaje de respuestas (61,7%) se agrupa en la designación de una persona dentro de una oficina o área en funcionamiento para llevar adelante todas las actividades vinculadas al Pacto Global. Entre quienes brindaron esta respuesta como uno de los cambios encarados luego de la firma, el 48,3% son organizaciones con menos de 100 empleados y el 51,7% con una cantidad de empleados que supera este número. Más adelante podremos observar, que las organizaciones con menos de 100 empleados colocaron la responsabilidad en la primera línea gerencial o en áreas cuya responsabilidad principal no es la RSE. Entre las que superan este número de empleados, se nota una mayor especialización de las áreas que tienen esta responsabilidad.

En segundo lugar, la afirmación del compromiso con las políticas de RSE a través de la adhesión concentra casi un 45% de las respuestas. En lo que refiere a esta respuesta es importante destacar que el 47,6% de éstas eran organizaciones de entre 0 y 100 empleados directos, lo que indica que inclusive las PyMEs ya tenían algún tipo de orientación en sus acciones hacia la RSE, aun cuando no hubiesen generado áreas específicas para la temática.

### GRÁFICO 7 PORCENTAJE DE ORGANIZACIONES QUE REALIZARON CAMBIOS EN LA GESTIÓN



Fuente: elaboración propia.

En tercer lugar se observa que a partir de la firma del Pacto Global se dio una mejora en la calidad del compromiso con la RSE vía la adaptación de programas existentes a los principios de la iniciativa. Esto también da cuenta de que una gran parte de las organizaciones ya habían tenido algún acercamiento previo a la RSE, y se relaciona con la anterior respuesta, donde se indicaba que la firma fue una manera de afirmar y dar marco a un compromiso que ya se tenía en agenda. En cuanto a las áreas donde se concentra la responsabilidad de llevar adelante las actividades relacionadas al Pacto Global dentro de las organizaciones firmantes, del cuestionario realizado a las organizaciones seleccionadas en la muestra surge lo siguiente:

### GRÁFICO 8 OFICINA, CARGO O ÁREA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN QUE SE OCUPA DE LAS CUESTIONES RELACIONADAS AL PACTO GLOBAL



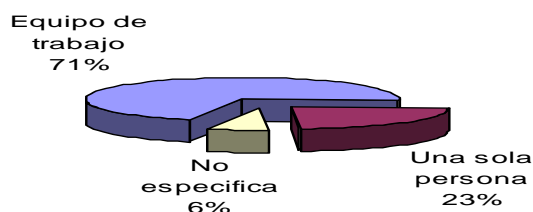
Fuente: elaboración propia.

Seguidamente, se observa que es en el Área de Recursos Humanos desde la cual se lleva adelante la actividad relacionada al Pacto Global. Aquí se concentró un 21,3% de las organizaciones



consultadas. De quienes indicaron esta respuesta, un 50% son organizaciones de entre 101 y 500 empleados directos, y un 30% organizaciones que superan los 501 empleados directos. A partir de aquí se puede observar como a medida que aumenta el tamaño de las empresas, se delegan las responsabilidades vinculadas a la RSE a áreas más especializadas. Esto se confirma cuando observamos a las organizaciones que indicaron al Área de RSE como aquella encargada del Pacto Global (13%), ya que el 50% de éstas son empresas con más de 1001 empleados. Pero más allá del lugar específico donde se ubica dentro del organigrama de la organización el tratamiento del Pacto Global, resulta igualmente importante saber si estas actividades son llevadas adelante por una sola persona o por un equipo. En este sentido los resultados obtenidos fueron los siguientes:

**GRÁFICO 9**  
**ENCARGADOS DE REALIZAR LAS ACTIVIDADES DEL PACTO GLOBAL**

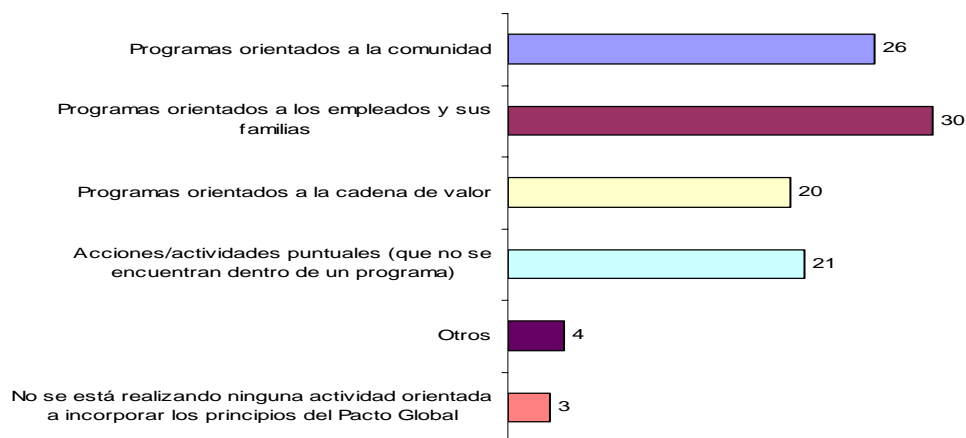


Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar un gran porcentaje manifestó que estas actividades son llevadas adelante por un equipo de trabajo, que en aquellas organizaciones que manifestaron tener la responsabilidad compartida entre varias áreas, es interdisciplinario. Sin embargo el dato relevante en este punto es que entre las que manifestaron que la responsabilidad era de una sola persona dentro de la organización, el 73% son organizaciones de menos de 100 empleados directos.

Habiendo explorado esto, se consultó a las organizaciones sobre la manera que en la actualidad están incorporando los principios en la gestión diaria.

**GRÁFICO 10**  
**¿CÓMO INCORPORAN LOS PRINCIPIOS DEL PACTO GLOBAL EN LA ACTUALIDAD?**  
(Cantidad de encuestados)



Fuente: elaboración propia.

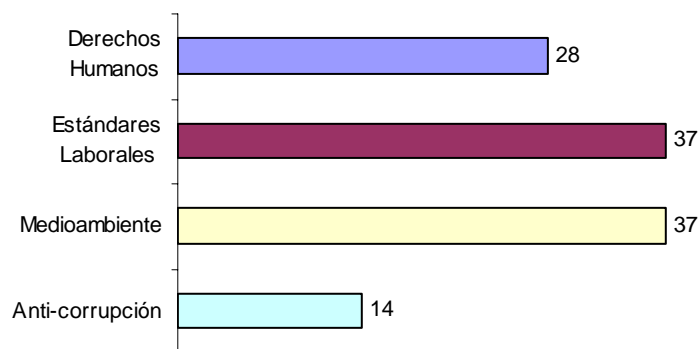
De acuerdo a lo que se desprende del gráfico anterior, podemos ver que la mayor cantidad de respuestas se concentra en programas orientados a los empleados y sus familias. Entre las organizaciones que brindaron esta respuesta, un 33,3% son organizaciones de menos de 100 empleados directos, un 43,3% son organizaciones que tiene entre 101 y 1000 empleados directos, y un 23,3% son organizaciones que superan los 1001 empleados directos.

Luego siguen en concentración de respuestas los programas orientados a la comunidad. En este caso, un 19,2% son organizaciones de menos de 100 empleados, un 53,8% son organizaciones que tienen entre 101 y 1000 empleados directos y un 26,9% son organizaciones con mas de 1001 empleados directos.

Finalmente podemos observar que las dos concentraciones que siguen son las acciones o actividades que no se encuentran dentro de un programa y los programas orientados a la cadena de valor. En el primer caso, el 42,8% son organizaciones de menos de 100 empleados directos. En cuanto a los programas orientados a la cadena de valor, el 40% son organizaciones de entre 101 y 1000 empleados directos.

Por otro lado, conocer las áreas de principios en las que las organizaciones adheridas se están focalizando puede dar la pauta sobre las áreas y temáticas que son necesarias reforzar. Así, respecto de esta pregunta específicamente, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

**GRÁFICO 11**  
**ÁREA DE PRINCIPIOS DONDE SE FOCALIZAN LAS ORGANIZACIONES ADHERIDAS**  
(Cantidad de encuestados)



Fuente: elaboración propia.

Es importante destacar que ocho de las organizaciones consultadas manifestaron estar trabajando en las cuatro áreas de principios conjuntamente, mientras que diez manifiestan estar trabajando en las tres primeras áreas de principios (Derechos Humanos, estándares laborales y medioambiente).

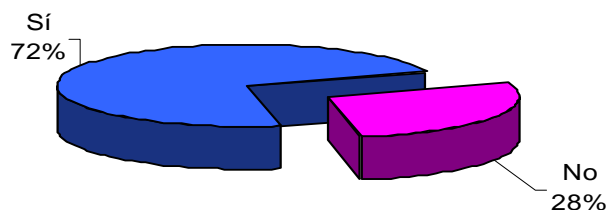
Como se puede observar en el gráfico, las áreas de estándares laborales y medioambiente han concentrado un 78,7% de las respuestas, en tanto que derechos humanos y anticorrupción concentraron un 59,5% y un 29,7% respectivamente.

El bajo número en el área de anticorrupción en comparación con el resto de las áreas de principios, podría significar que este principio puede ser difícil de asir en un sentido práctico para las empresas, con lo cual sería importante hacer un trabajo puntual sobre el mismo, bajándolo a la realidad diaria de la gestión a través de ejemplos, buenas prácticas de otras empresas y actividades

concretas. También es importante resaltar que el 64,2% de las organizaciones que manifestaron trabajar sobre el 10º principio, son organizaciones con más de 100 empleados directos.

Otro aspecto importante para relevar en relación a las acciones vinculadas a la iniciativa que las organizaciones firmantes están llevando adelante, es si éstas son emprendidas en soledad o si se trabajan en alianza con otras organizaciones. Los resultados en este sentido son muy alentadores, tal como lo demuestra el gráfico siguiente:

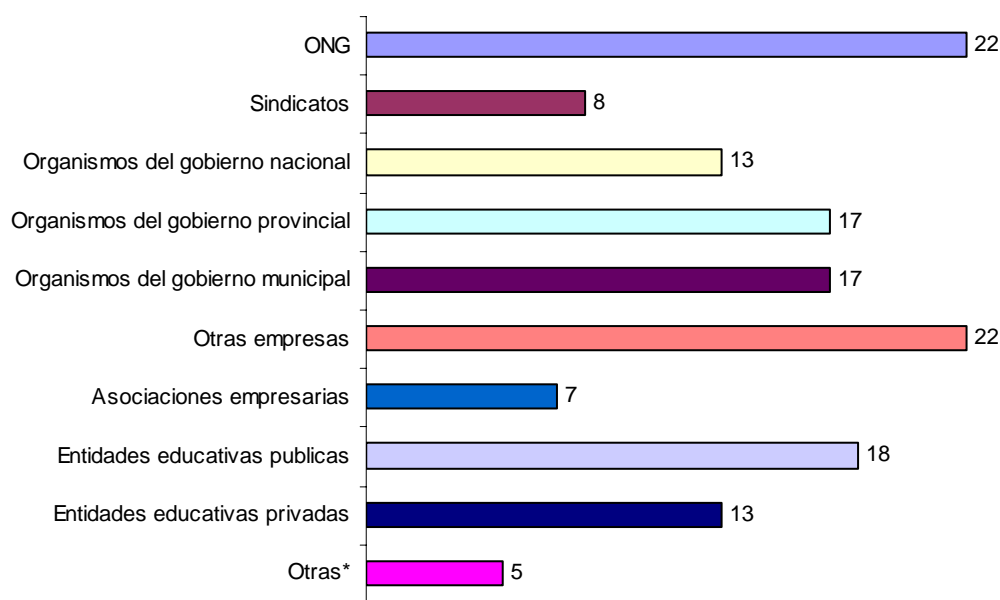
**GRÁFICO 12**  
**¿ALGUNAS DE ESTAS ACCIONES SE REALIZAN EN ALIANZA CON OTRAS ORGANIZACIONES?**



Fuente: elaboración propia.

Un dato relevante para mencionar es que el 92,3% de las organizaciones que manifestaron no trabajar en alianza tienen menos de 100 empleados directos, mientras que de las que trabajan en alianza, el 61,8% son organizaciones con más de 100 empleados directos. Muchas de estas alianzas no son solamente con un tipo de organizaciones específico, sino que la gran mayoría de los entrevistados que manifestaron trabajar en alianza, lo hacen con más de un tipo de organización.

**GRÁFICO 13**  
**TIPO DE ORGANIZACIONES CON LAS QUE SE TRABAJA EN ALIANZA**  
(Cantidad de encuestados)

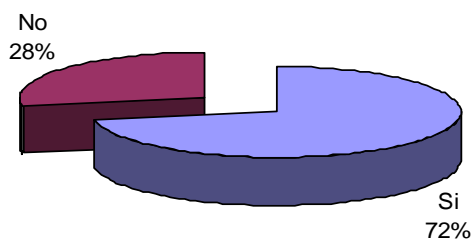


Fuente: elaboración propia.

Como se desprende del gráfico anterior, podemos observar que quienes trabajan en alianza lo hacen en su mayoría con ONGs y/o con otras empresas, por lo que existe un predominio de la acción entre privados a la hora de aplicar el Pacto Global. En segundo lugar, el 52,9% lleva adelante acciones con entidades educativas públicas, con las que por lo general se manifestó haber establecido una relación directa. Y recién en tercer lugar, se establecen alianzas con el Estado, específicamente con los ámbitos municipales y provinciales, quedando relegado el ámbito nacional al cuarto lugar junto con las entidades educativas privadas.

Finalmente, respecto de la *performance* hasta el momento de las organizaciones adheridas al Pacto Global, se relevó cuántas de las mismas habían presentado la Comunicación sobre el Progreso (COP) y cuáles eran las dificultades (más allá de que la hubiesen presentado aun o no) a las que se enfrentaban en el momento de elaboración de la misma.<sup>3</sup> Con respecto al primer punto, el resultado fue el siguiente:

**GRÁFICO 14**  
**ORGANIZACIONES QUE PRESENTARON COPS**



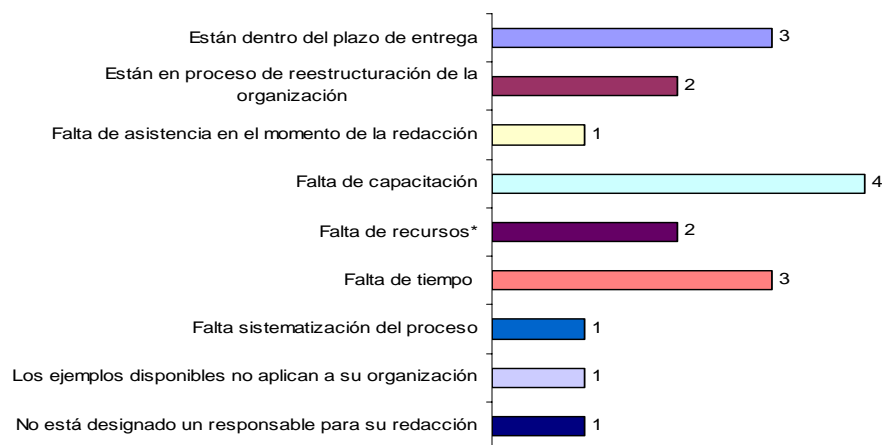
Fuente: elaboración propia.

Esto se encuentra en línea con lo mencionado en otro apartado, la Red Argentina del Pacto Global se destaca de entre las redes del mundo por ser una de las que mayor cantidad de COPs ha presentado. Sin embargo, dentro del 28% de las organizaciones consultadas que no han presentado COP nos interesaba conocer los motivos de esta no presentación. El resultado obtenido es el que se muestra en el gráfico 15. Allí podemos ver que aún cuando la Red Argentina ha realizado actividades de capacitación y ha publicado varios documentos de apoyo – no sólo para la redacción de la COP, sino para la aplicación de los principios en la actividad de las organizaciones – la percepción de quienes no han presentado dicho informe continúa siendo la falta de capacitación, a lo que podría sumarse además la percepción de falta de asistencia. En este caso, el total de las organizaciones que manifestaron esto son organizaciones de menos de 500 empleados directos.

También se puede concluir a partir del gráfico, que la falta de tiempo y recursos son otros factores que condicionan la presentación de la COP. En este caso el total de las organizaciones que manifestaron esto son organizaciones de menos de 100 empleados directos.

<sup>3</sup> La presentación de la COP por parte de las organizaciones que adhieren al Pacto Global es una de las herramientas de transparencia y credibilidad más importantes que posee la iniciativa, por lo cual conocer las dificultades que presenta la elaboración de la misma se vuelve crucial.

**GRÁFICO 15**  
**RAZONES DE NO ENTREGA DE LA COP**  
*(Cantidad de encuestados)*

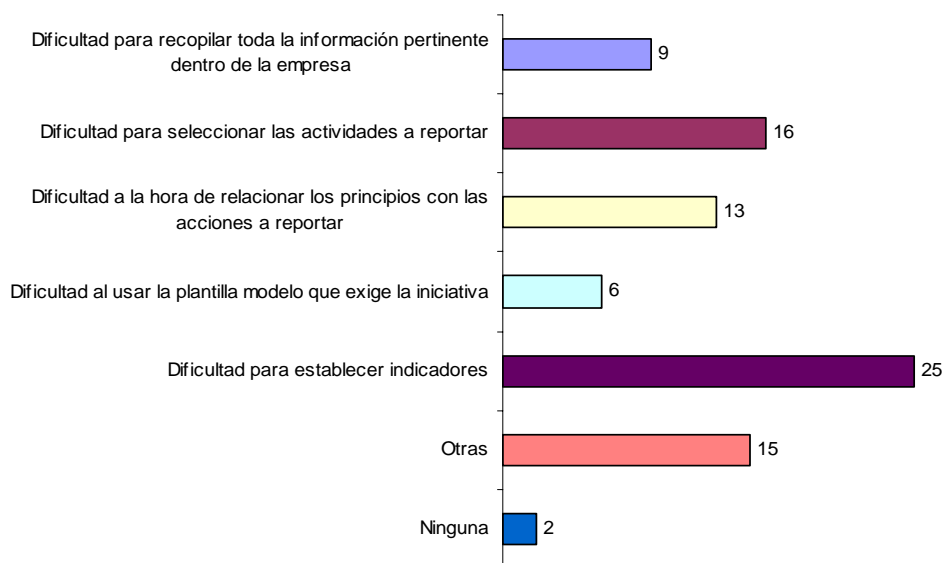


Fuente: elaboración propia.

En cuanto a aquellas organizaciones que manifestaron estar en un proceso de reestructuración, este proceso incluye la reorientación de las organizaciones teniendo en cuenta el compromiso asumido.

En lo que se refiere a las dificultades a la hora de la elaboración de la COP, más allá de haberla presentado o no, el gráfico muestra lo siguiente:

**GRÁFICO 16**  
**PRINCIPALES DIFICULTADES A LA HORA DE REDACTAR LA COP**  
*(Cantidad de encuestados)*



Fuente: elaboración propia.

Nota: "Otras" incluye dificultades relacionadas con la falta de tiempo, con la dificultad para implementar antes que comunicar, con la percepción de que no genera beneficios el comunicar, con la percepción de un modelo de comunicación diseñado solo para empresas grandes y otras relacionadas con las dificultades mencionadas en el gráfico anterior.

Aquí podemos observar que la mayor dificultad a la hora de la redacción de la COP sigue siendo el establecimiento de indicadores que permitan medir el progreso. Un 53,1% de los consultados la encuentran como la dificultad más importante, no distinguiéndose diferencias entre organizaciones pequeñas, medianas y grandes. Se puede arriesgar entonces que es una dificultad que atraviesa a todo tipo de organizaciones más allá de su tamaño y disponibilidad de recursos. Esto no sólo afecta la elaboración de la COP sino que tiene directa incidencia con la aplicación de programas de RSE y actividades relacionadas con este punto. Si existe dificultad para establecer indicadores difícilmente se pueda medir el impacto de las acciones que se están llevando adelante, y por lo tanto no se podrá conocer si su aplicación es útil, no sólo para la empresa sino para el público al cual están dirigidas.

Las dificultades para seleccionar las actividades a reportar y relacionar estas actividades con los principios de la iniciativa, también fueron manifestadas por una importante cantidad de las organizaciones consultadas. El 50% de las organizaciones que manifestaron dificultad con la selección de actividades son organizaciones que tienen menos de 100 empleados directos. También son estas organizaciones las que en un 61,5% indicaron dificultad para relacionar los principios con las acciones a reportar.

### **3. Sobre la red argentina del Pacto Global**

Las actividades de capacitación y apoyo a las organizaciones firmantes del Pacto Global, son uno de los pilares fundamentales de la iniciativa. En el camino de la mejora continua, son estas actividades las que garantizan que la producción de informes así como la implementación de los principios sean una realidad. Por otro lado, el actuar como una plataforma de aprendizaje a través del desarrollo de actividades y elaboración de documentos es una de las tareas principales que las redes locales deben llevar adelante.<sup>4</sup>

A partir del lanzamiento de la iniciativa en nuestro país, la Red Argentina ha sido líder en la producción y traducción de documentos de estudio y apoyo, y el desarrollo de actividades de formación. Conocer las impresiones que estas actividades y documentos han generado entre los integrantes de la Red es fundamental para poder diseñar las futuras actividades de apoyo en relación a lo que las organizaciones integrantes necesitan y consideran de utilidad en su actividad diaria.

#### **Actividades de capacitación<sup>5</sup>**

La primera actividad realizada fue el “I Seminario: Hacia la implementación del Pacto Global” realizado en el mes de octubre de 2004 en la Ciudad de Buenos Aires, y estuvo dirigido a todos los firmantes del Pacto Global en la Argentina en ese momento. En el mismo se brindó una introducción a los principios del Pacto Global por parte de expertos nacionales e internacionales, así como se ofrecieron ejemplos prácticos de aplicación de los principios.

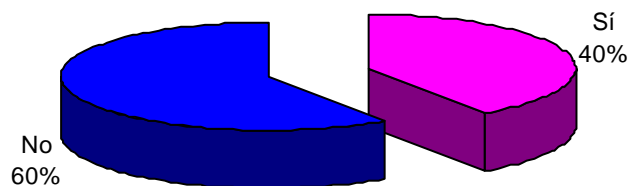
Consultadas las organizaciones pertenecientes a la muestra sobre su participación en este evento el resultado fue el siguiente:

---

<sup>4</sup> United Nations Global Compact Office, 2005.

<sup>5</sup> Hemos seleccionado las dos actividades de capacitación que estuvieron dirigidas a toda la Red Argentina. Sin embargo es preciso aclarar que existieron otras actividades organizadas por los mismos integrantes de la Red que fueron dirigidas a sectores de actividad o zonas del país en particular que también apuntaron a brindar información y formación sobre la iniciativa.

**GRÁFICO 17**  
**PARTICIPACIÓN EN EL I SEMINARIO “HACIA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PACTO GLOBAL”**

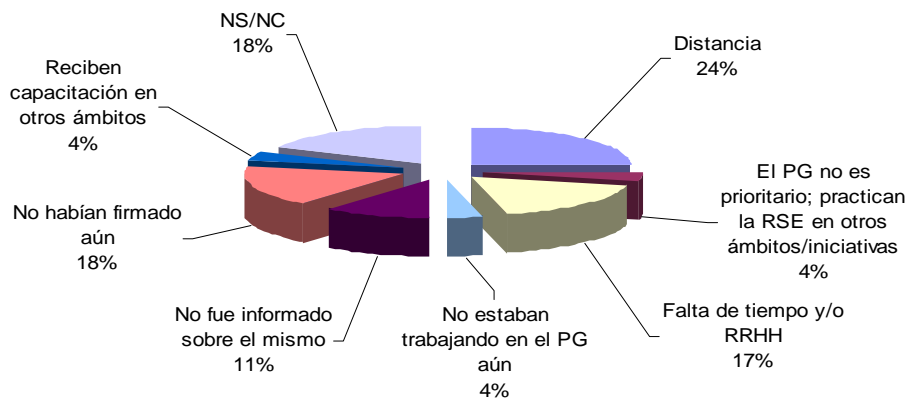


Fuente: elaboración propia.

De quienes manifestaron no haber asistido, el 67,8% son organizaciones del interior del país, mientras que entre quienes manifestaron haber asistido, el 63,1% son organizaciones de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y de la Provincia de Buenos Aires. Por otro lado, entre los que manifestaron no haber participado, el 53,6% son organizaciones de menos de 100 empleados directos.

A partir de estos resultados se indagó, entre quienes no habían participado del Seminario, las razones de la no participación.

**GRÁFICO 18**  
**RAZONES DE LA NO PARTICIPACIÓN EN EL I SEMINARIO “HACIA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PACTO GLOBAL”**



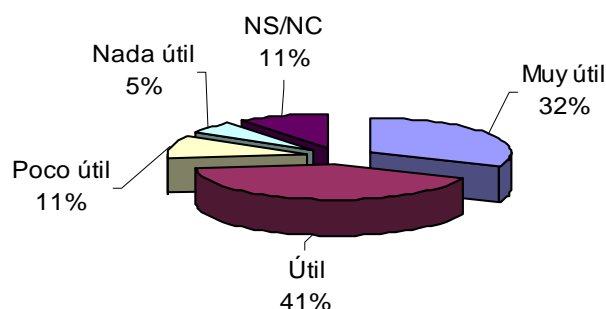
Fuente: elaboración propia.

Como se desprende del gráfico anterior, las dos razones (excluyendo a aquellas organizaciones que aun no habían firmado) más importantes de la no asistencia, son la distancia y la

falta de tiempo y/o recursos humanos. Entre quienes manifestaron la distancia como una de las razones, el total de las organizaciones son del interior del país y el 71,4% de estas tienen menos de 100 empleados directos. En cuanto a la segunda razón, el 60% son organizaciones del interior del país, y el 80% tienen menos de 100 empleados directos.

En cuanto a los que participaron del evento, el interés era conocer si el mismo había resultado útil para la aplicación dentro de la organización del Pacto Global.

**GRÁFICO 19**  
**I SEMINARIO “HACIA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PACTO GLOBAL” - UTILIDAD**



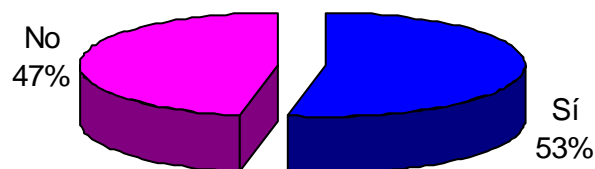
Fuente: elaboración propia.

Como muestra el gráfico, un gran porcentaje (73%) encontró la actividad entre útil y muy útil.

Otro de los eventos de capacitación sobre el que se indagó fue el “I Taller ¿Cómo redactar la COP?” realizado en cuatro provincias de la Argentina: Tucumán, Córdoba, Buenos Aires y Mendoza. Estos estaban particularmente orientados a PyMEs y/o principiantes en la redacción de informes y el objetivo principal era preparar a las organizaciones para presentar la COP. Además, posteriormente a la realización del taller, los participantes contaban con la posibilidad de acceder a horas de tutoría extra para resolver sus dudas.

En lo que se refiere a la participación en los mismos el resultado de las consultas fue el siguiente:

**GRÁFICO 20**  
**PARTICIPACIÓN EN EL I TALLER ¿CÓMO REDACTAR LA COMUNICACIÓN PARA EL PROGRESO? (EN CUALQUIERA DE SUS SEDES)**



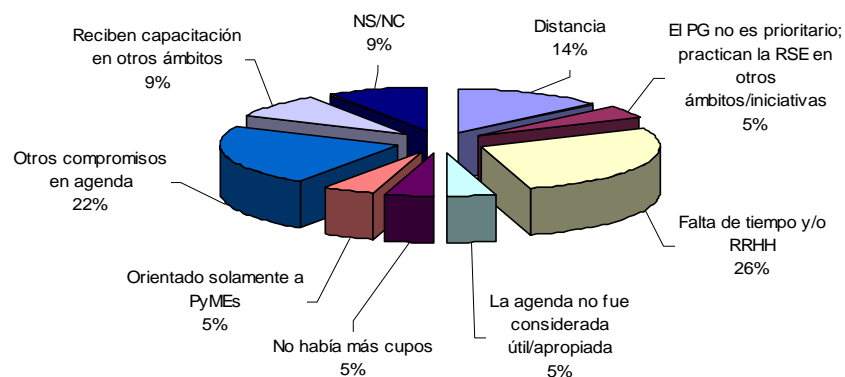
Fuente: elaboración propia.



Si tomamos en cuenta que la distancia, como razón de no participación en el evento anterior, concentró el mayor porcentaje de respuestas, podríamos arriesgar, de acuerdo al gráfico anterior, que la mayor participación en este evento está relacionada con la realización de los mismos en diferentes sedes del interior del país.

Quienes manifestaron no haber asistido a estos talleres son en un 54,5% organizaciones de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y de la Provincia de Buenos Aires, mientras que en un 27,2% son de provincias en las que no se realizaron los talleres. En cuanto a la clasificación por cantidad de empleados entre quienes manifestaron no haber asistido, es sorprendente que aún cuando entre el público meta al que estaban dirigidos se encontraban las PyMEs, el 50% son organizaciones de menos de 100 empleados directos. Seguidamente, el relevo de las razones de la no participación arrojó el siguiente resultado:

**GRÁFICO 21**  
**RAZONES PARA LA NO PARTICIPACIÓN EN EL I TALLER ¿CÓMO REDACTAR LA COMUNICACIÓN PARA EL PROGRESO? (EN CUALQUIERA DE SUS SEDES)**



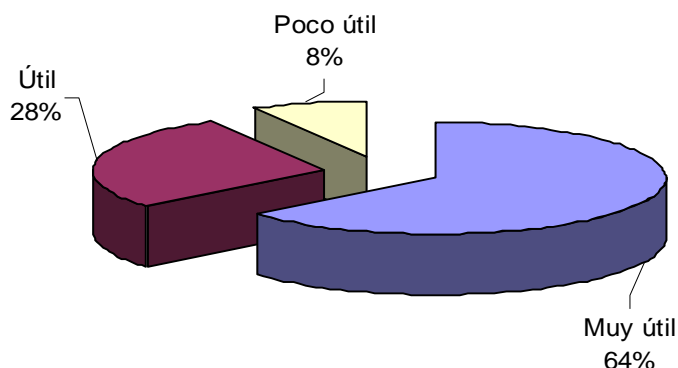
Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar la distancia como razón queda relegada a un tercer lugar, detrás de la falta de tiempo y/o recursos humanos y la existencia de otros compromisos en agenda.

Entre quienes manifestaron la falta de tiempo y/o recursos humanos como razón para la no asistencia a los talleres, el 83,3% son organizaciones de menos de 100 empleados directos, mientras que la existencia de otros compromisos en agenda fue alegada como razón en un 60% por organizaciones de entre 101 y 500 empleados directos.

Finalmente, las respuestas de quienes participaron de estos talleres sobre la utilidad de los mismos para aplicar el Pacto Global en sus organizaciones y lograr una mejor redacción de la COP muestran los siguientes resultados:

**GRÁFICO 22**  
**I TALLER ¿CÓMO REDACTAR LA COMUNICACIÓN PARA EL PROGRESO?**  
**UTILIDAD**



Fuente: elaboración propia.

Nuevamente un amplio margen de participantes, en este caso un 92% encontró entre muy útil y útil esta actividad de capacitación, siendo más alto el porcentaje de quienes la indicaron como muy útil en este caso.

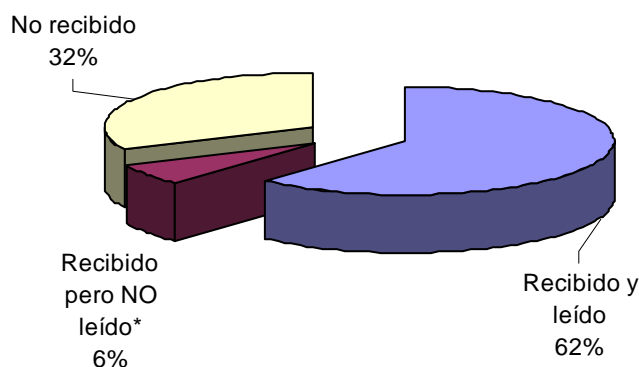
### **Documentos de investigación, difusión y apoyo**

Respecto de los documentos elaborados por la Red Argentina, o elaborados por la Oficina de Nueva York, y traducidos y difundidos por la Red Argentina, también se buscó establecer si se los había leído, en el caso de que no se los hubiese leído el por qué, y que tan útiles habían resultado para la actividad diaria de la organización.

El primer documento elaborado por la Red fue el *Documento de Trabajo N°1 “Evaluando el Pacto Global en Argentina: perfil de las empresas adheridas”*. Éste era un análisis del proceso de lanzamiento de la iniciativa, así como (tal como reza su título) buscaba explorar las características del universo de firmantes en nuestro país en ese momento. Su distribución fue electrónica a las direcciones de correo de los contactos citados por cada una de las organizaciones firmantes.

Respecto de su lectura las respuestas arrojaron el siguiente resultado:

**GRÁFICO 23**  
**DOCUMENTO DE TRABAJO N° 1 “EVALUANDO EL PACTO GLOBAL EN ARGENTINA: PERFIL DE LAS EMPRESAS ADHERIDAS”. RECEPCIÓN**

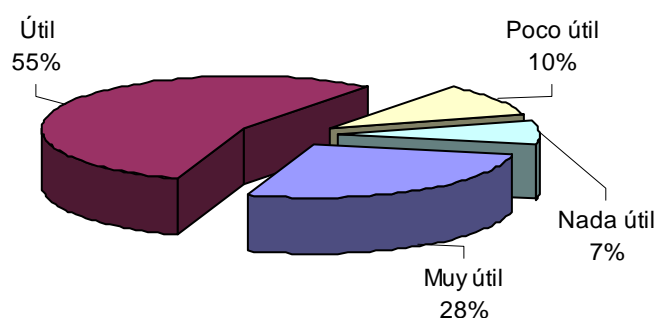


Fuente: elaboración propia.

Nota: \* Dos de tres manifestaron no haberlo leído por falta de tiempo.

Frente a la pregunta a quienes lo leyeron sobre la utilidad de dicho documento, el resultado es el que se grafica a continuación:

**GRÁFICO 24**  
**DOCUMENTO DE TRABAJO N° 1 “EVALUANDO EL PACTO GLOBAL EN ARGENTINA: PERFIL DE LAS EMPRESAS ADHERIDAS. UTILIDAD**



Fuente: elaboración propia.

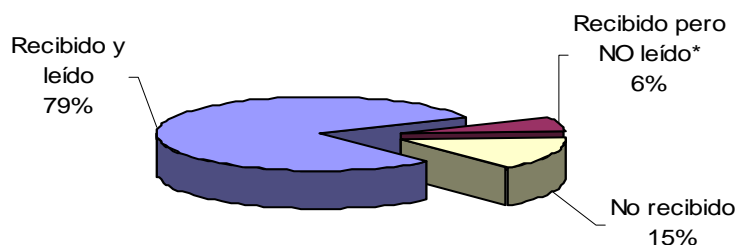
Posteriormente a este documento se elaboró y difundió la “*Guía del Pacto Global – Una forma práctica de implementar los nueve principios en la gestión empresarial*”. A través de la misma se explicaba, tanto a los firmantes como al público en general la iniciativa del Pacto Global en si misma y sus nueve principios,<sup>6</sup> buscando orientar la aplicación de los mismos dentro de las organizaciones firmantes. Su distribución fue vía correo postal, enviándose tanto al contacto como

<sup>6</sup> El 10° principio contra la corrupción fue incorporado en junio de 2004 y presentado oficialmente en la Argentina en Octubre de ese mismo año. Esta es la razón por la cual no fue incluido en esta publicación.

al máximo directivo de las organizaciones firmantes al momento. Por otro lado, se continúa proporcionando una copia electrónica a cada una de las organizaciones que han ido adhiriendo posteriormente.

En lo vinculado a su lectura por parte de las organizaciones consultadas, el resultado es obtenido es el siguiente:

**GRÁFICO 25**  
**GUÍA DEL PACTO GLOBAL – UNA FORMA PRÁCTICA DE IMPLEMENTAR LOS NUEVE PRINCIPIOS EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL. RECEPCIÓN**



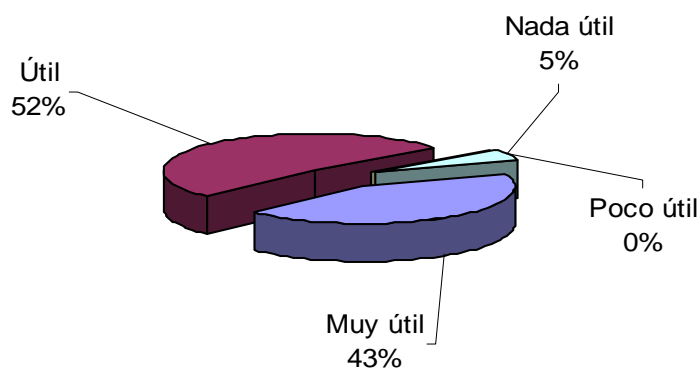
Fuente: elaboración propia

Nota: \* Dos de tres manifestaron no haberlo leído por falta de tiempo.

Las características de quienes manifestaron no haberlo leído coinciden con el documento anterior.

Por otro lado, en cuanto a la utilidad de esta Guía para su trabajo diario en relación a la iniciativa, observamos en el gráfico que sigue que ha tenido una gran aceptación como herramienta, concentrando un 95% de respuestas favorables.

**GRÁFICO 26**  
**GUÍA DEL PACTO GLOBAL – UNA FORMA PRÁCTICA DE IMPLEMENTAR LOS NUEVE PRINCIPIOS EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL. UTILIDAD**

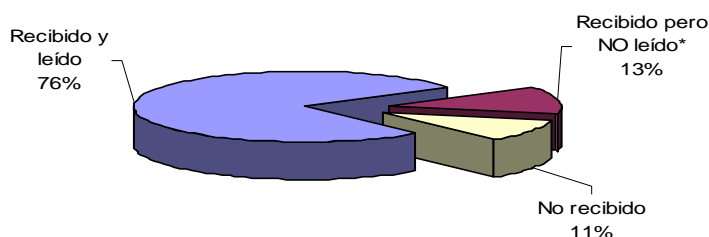


Fuente: elaboración propia.

Hacia fines del año 2004 se distribuyó electrónicamente a los contactos de las organizaciones firmantes el *Documento de Trabajo N° 2 “¿Qué comunican las empresas del Pacto Global?”*. En el mismo, y a través del análisis de las COPs recibidas hasta el momento, se analizó el impacto que la iniciativa había tenido en los firmantes, ya fuera en sus políticas internas como en su relación con el entorno.

Las respuestas en torno a la lectura de este documento, arrojan los siguientes resultados:

**GRÁFICO 27**  
**DOCUMENTO DE TRABAJO N°2 “¿QUÉ COMUNICAN LAS EMPRESAS DEL PACTO GLOBAL?”. RECEPCIÓN**



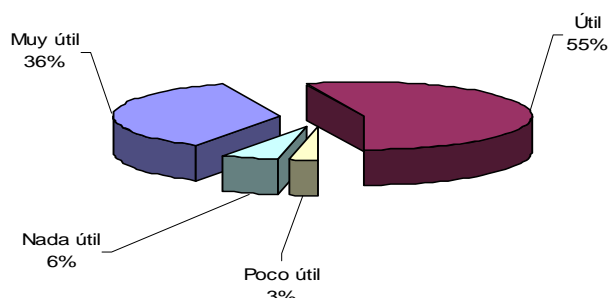
Fuente: elaboración propia,

Nota: \* Cuatro manifestaron no haberlo leído por falta de tiempo, y una por su formato electrónico.

Entre quienes manifestaron no haber leído el documento, el factor principal continúa siendo la falta de tiempo, concentrando nuevamente los dos tercios y siendo en un 83,3% organizaciones de menos de 100 empleados directos. Sin embargo, aunque minoritariamente (16,6%) se suma el formato electrónico del mismo como una razón para la no lectura.

En lo que se refiere a la utilidad de este documento, el resultado es el siguiente:

**GRÁFICO 28**  
**DOCUMENTO DE TRABAJO N°2 “¿QUÉ COMUNICAN LAS EMPRESAS DEL PACTO GLOBAL?”. UTILIDAD**

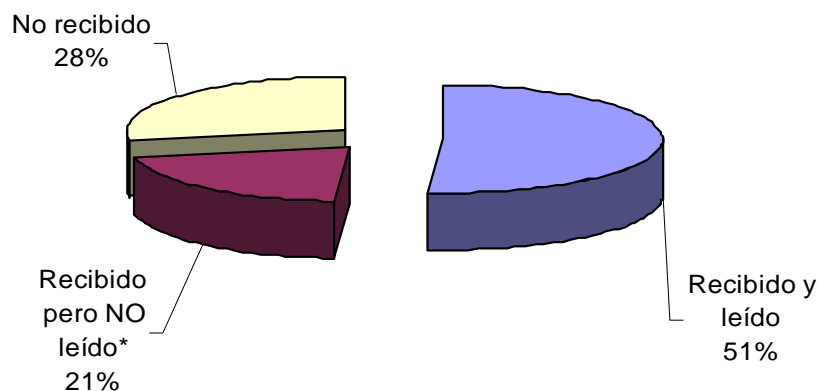


Fuente: elaboración propia

Posteriormente ese mismo año fue publicado el *Documento de Trabajo N° 3 “Las COPs 2004”*, que contenía la compilación de de todas las COPs que habían sido presentadas durante el año 2004, y que sirvieron como base para el Documento de Trabajo N° 2. Su distribución también fue electrónica a los contactos de cada una de las organizaciones firmantes al momento.

La pregunta sobre la lectura de este último arroja los siguientes resultados:

**GRÁFICO 29**  
**DOCUMENTO DE TRABAJO N° 3 “LAS COPS 2004”. RECEPCIÓN**



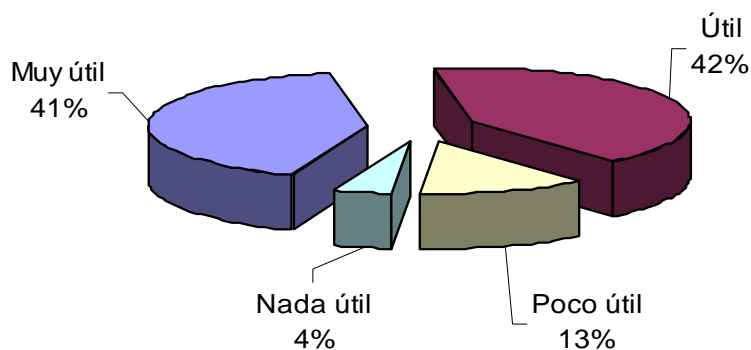
Fuente: elaboración propia.

Nota: \* tres manifestaron no haberlo leído por ser un documento muy largo, uno por su formato electrónico, tres por falta de tiempo, y dos hicieron una lectura parcial y selectiva, por lo cual no lo han leído por completo.

Respecto de este documento las razones de no lectura también están relacionadas con la falta de tiempo (30%), la longitud del mismo (20%) y su formato electrónico (10%).

En cuanto a la utilidad para aplicar el Pacto Global en la organización, entre aquellos que lo leyeron, las respuestas obtenidas se grafican de la siguiente manera:

**GRÁFICO 30**  
**DOCUMENTO DE TRABAJO N° 3 “LAS COPS 2004”. UTILIDAD**



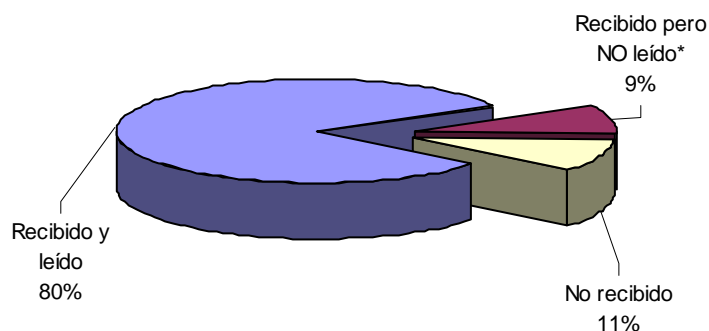
Fuente: elaboración propia

Ya durante el año 2005, la Red Argentina tradujo y difundió por correo postal a los máximos ejecutivos y a los contactos de las organizaciones firmantes del Pacto Global en nuestro país, el documento “Una guía para la COP – Recomendaciones prácticas para su elaboración”, editado por la Oficina del Pacto Global en Nueva York. El mismo, elaborado por un grupo de expertos internacionales, proporciona recomendaciones y sugerencias prácticas para empresas de

cualquier tamaño, sector de actividad y origen geográfico, que les permitan abordar la redacción de la COP de manera sencilla.

En cuanto a la lectura de este documento por parte de las organizaciones consultadas, el resultado muestra lo siguiente:

**GRÁFICO 31**  
**UNA GUÍA PARA LA COP – RECOMENDACIONES PRÁCTICAS PARA SU ELABORACIÓN. RECEPCIÓN**

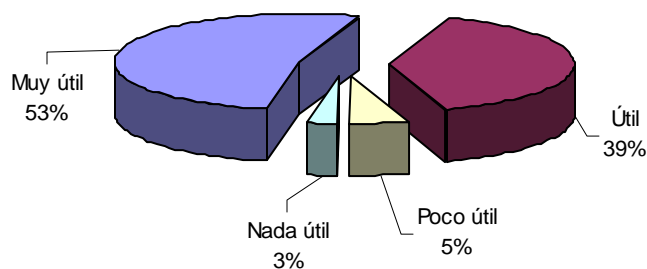


Fuente: elaboración propia.

Nota: \* Uno manifestó no haberlo leído por falta de tiempo, uno porque existe mucha producción escrita que no se llega a leer, y uno porque asistió al Taller.

Aquí, las razones para la no lectura del documento son muy variadas, aunque sigue estando presente, aunque en muy menor medida, la falta de tiempo. Sin embargo el porcentaje de quienes han leído el documento demuestra el éxito del mismo como herramienta para la redacción de la COP, lo que sumado al altísimo porcentaje que lo ha considerado entre muy útil y útil, demuestra que éste ha cumplido con su objetivo. Esto último puede observarse en el gráfico que sigue.

**GRÁFICO 32**  
**UNA GUÍA PARA LA COP – RECOMENDACIONES PRÁCTICAS PARA SU ELABORACIÓN. UTILIDAD**

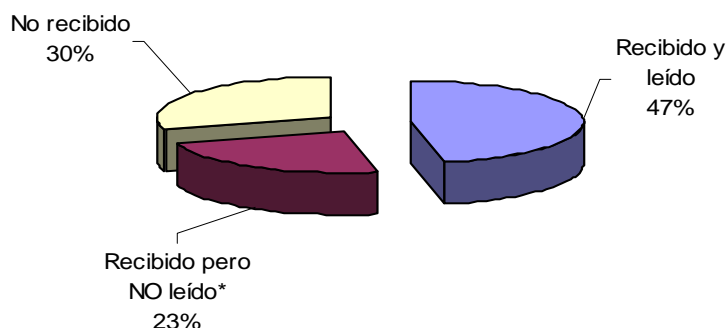


Fuente: elaboración propia.

Finalmente, el último documento de apoyo y estudio sobre el cual se indagó fue el *Documento de Trabajo N° 4 "Las COPs 2005"*. Similar al Documento N°3 recopila todas las COPs recibidas durante el año 2005, y fue distribuido electrónicamente a los contactos de las

organizaciones pertenecientes a la Red Argentina del momento. Con respecto a la lectura del mismo los resultados son los siguientes:

**GRÁFICO 33**  
**DOCUMENTO DE TRABAJO N° 4 “LAS COPS 2005”. RECEPCIÓN**



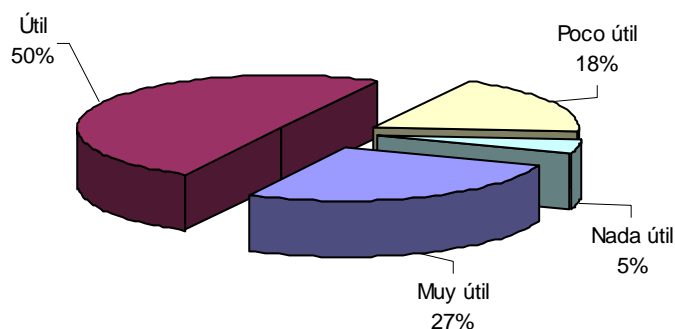
Fuente: elaboración propia.

Nota: \* seis manifestaron no haberlo leído por falta de tiempo, uno por su formato electrónico, dos por ser muy largo (mucha producción escrita que no se llega a leer) y dos no lo tienen presente.

En cuanto a este documento, nuevamente más de la mitad de los que manifestaron no haberlo leído (54,5%) alegaron falta de tiempo como la principal razón, sumándose en mucha menor medida el formato electrónico y la longitud del documento.

En cuanto a la utilidad del mismo por parte de quienes lo leyeron los resultados se expresan en el gráfico que sigue:

**GRÁFICO 34**  
**DOCUMENTO DE TRABAJO N° 4 “LAS COPS 2005”. UTILIDAD**



Fuente: elaboración propia.

### Documentos de gobernabilidad de la iniciativa

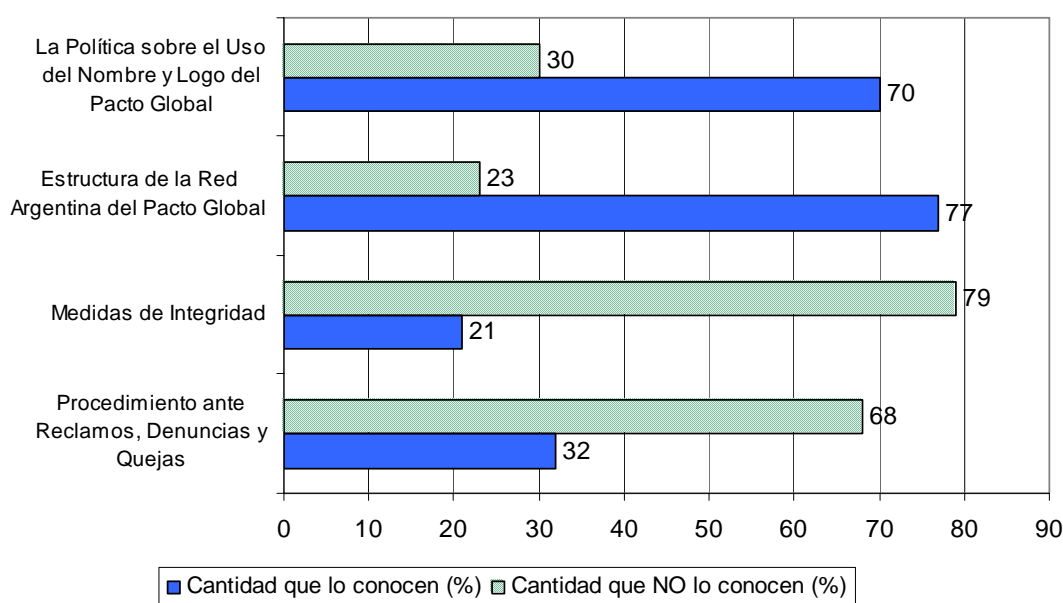
Debido a que el Pacto Global es una iniciativa voluntaria que busca promover principios universales a través del compromiso de sus participantes, el mismo no tiene mandato para monitorear las actividades de estos. Sin embargo, con el objetivo de asegurar la transparencia y la integridad de la



iniciativa y de sus miembros, evitar el abuso de su nombre y logo, y garantizar la continuidad en el tiempo de las redes, se han adoptado tanto a nivel local como global una serie de medidas cuyo cumplimiento es obligatorio para todos los participantes.<sup>7</sup>

En lo que refiere a estos documentos, el interés estaba centrado en si los firmantes del Pacto Global los conocían o no. ¿Cuál es la importancia de que los firmantes los conozcan? Nuevamente, en toda iniciativa voluntaria es necesario respetar algunas reglas a los fines de salvaguardar la reputación e integridad tanto de esta como de quienes la integran, de manera que la participación refleje un compromiso real y duradero. Es justamente aquí donde reside la importancia del conocimiento de estas medidas por parte de los firmantes. En este sentido, los resultados obtenidos fueron los siguientes:<sup>8</sup>

**GRÁFICO 35**  
**DOCUMENTOS DE GOBERNABILIDAD DE LA INICIATIVA**



Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar hay un gran desconocimiento de los dos documentos que, básicamente, regulan el comportamiento de los participantes en cuanto a la aplicación de los principios de la iniciativa, en tanto que el que regula el uso del logo (y por lo tanto parte de la comunicación de la pertenencia a la Red) y el documento de gobernabilidad de la Red Local son ampliamente conocidos.

### Relación con los órganos de gobernabilidad locales

Otro de los puntos importantes a explorar es la relación que los firmantes han establecido con los órganos de gobernabilidad que llevaron y llevan actualmente el día a día de la iniciativa en nuestro país.

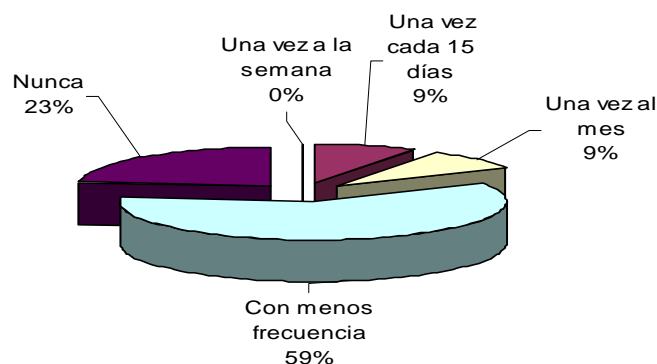
<sup>7</sup> Todos estos documentos se encuentran disponibles tanto en la página web global (<http://www.unglobalcompact.org/>) como en la página local (<http://www.undp.org.ar/Actividades/25/>).

<sup>8</sup> Los datos se expresan en porcentajes sobre el total de la muestra.

Más allá de las comunicaciones que los firmantes reciben de parte de estos órganos, se buscó conocer cuándo, cómo y por qué motivos los firmantes establecían de motus propio comunicaciones con estos órganos; por qué recurrían a ellos.

En lo que respecta al Punto Focal<sup>9</sup> y a la frecuencia con la que los firmantes se comunican con este, los resultados arrojados son los que siguen:

**GRÁFICO 36**  
**¿CON QUÉ FRECUENCIA SE COMUNICA CON EL PUNTO FOCAL?**

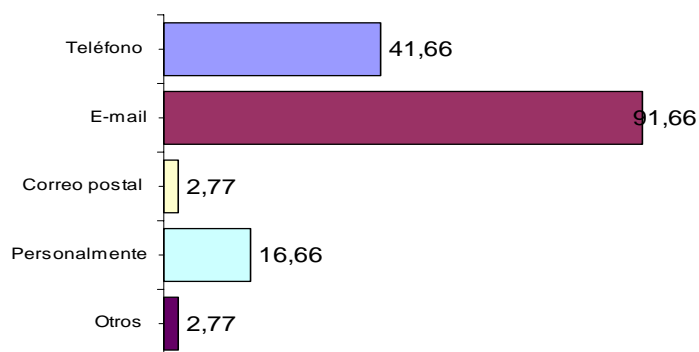


Fuente: elaboración propia.

Es importante destacar que entre quienes manifestaron comunicarse entre una vez cada 15 días y una vez al mes, el 75% pertenece actualmente a la Mesa Directiva o ha pertenecido al Grupo Promotor, con lo cual se ha establecido una relación de comunicación mucho más fluida, dada por la propia actividad de promoción y ejecución del Pacto Global. Por la naturaleza y funciones de estos órganos la comunicación personal mediante encuentros y reuniones periódicas es natural y necesaria.

En cuanto a los medios que se utilizan para comunicarse con el Punto Focal se puede observar lo siguiente:

**GRÁFICO 37**  
**MEDIOS DE COMUNICACIÓN CON EL PUNTO FOCAL**  
*(Porcentaje sobre total que se comunica)*



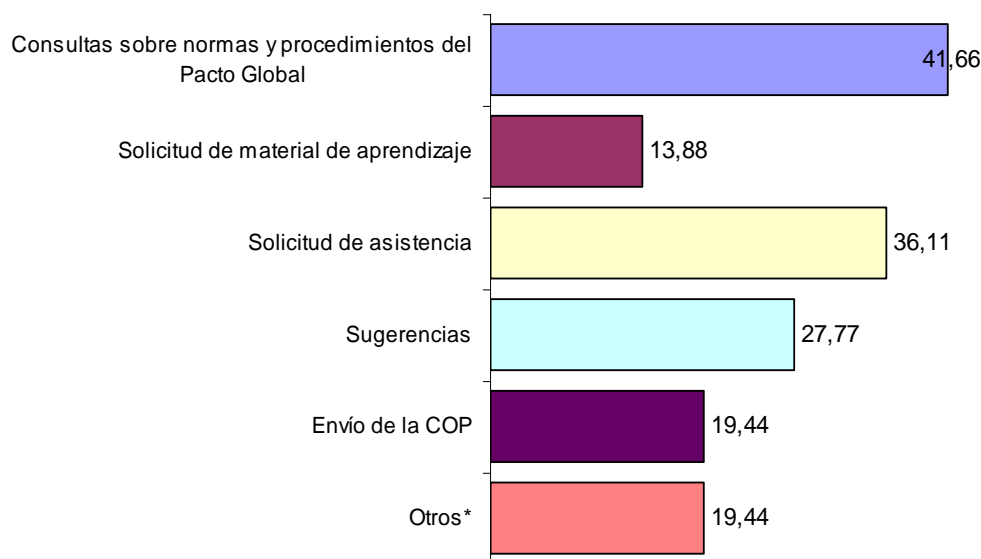
Fuente: elaboración propia

<sup>9</sup> Es importante recordar que durante los años 2004 y 2005 estuvo a cargo también de la administración y ejecución del Pacto Global en Argentina.

Como se puede observar, el e-mail es el medio más utilizado seguido por el teléfono, aunque en menor medida.

Finalmente en lo relacionado a los motivos de estas comunicaciones las mismas son:<sup>10</sup>

**GRÁFICO 38**  
**MOTIVOS DE COMUNICACIÓN CON EL PUNTO FOCAL**  
(Porcentaje sobre total que se comunica)



Fuente: elaboración propia.

Aquí podemos observar que la mayor parte de las comunicaciones se concentran en temas relacionados a la aplicación del Pacto Global. La consulta sobre normas y procedimientos es la que mayor porcentaje de respuestas concentra (41,6% de los que se comunican) siendo el 60% de las organizaciones que realizan estas consultas aquellas que tienen menos de 100 empleados directos.

Luego sigue la solicitud de asistencia, que junto con la solicitud de material de aprendizaje suman un 50% del total que se comunica. Aquí, el 38,8% son organizaciones de menos de 100 empleados directos y el 33,3% organizaciones de entre 101 y 500 empleados directos.

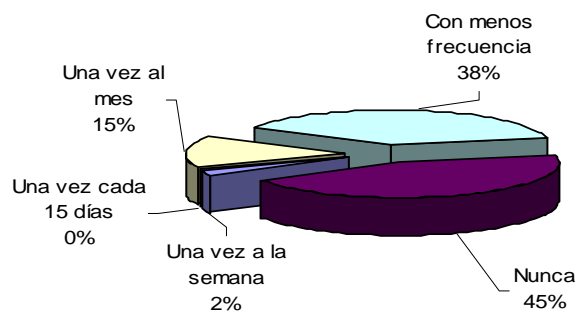
También es importante destacar, que del 28% que se comunica para realizar sugerencias, el 50% son organizaciones de menos de 100 empleados directos, lo que demostraría el compromiso de las PyMEs con la iniciativa.

En lo relacionado con el otro órgano de gobernabilidad encargado de la gestión diaria de la Red Argentina, la Secretaría Ejecutiva, los resultados frente a la pregunta sobre la frecuencia con la que los consultados se comunican con ésta son:

<sup>10</sup> Dentro de Otros se manifestaron la participación en la Mesa Directiva, problemas de comunicación con la Oficina de Nueva York o lobby.

### GRÁFICO 39

#### ¿CON QUÉ FRECUENCIA SE COMUNICA CON LA SECRETARÍA EJECUTIVA?



Fuente: elaboración propia.

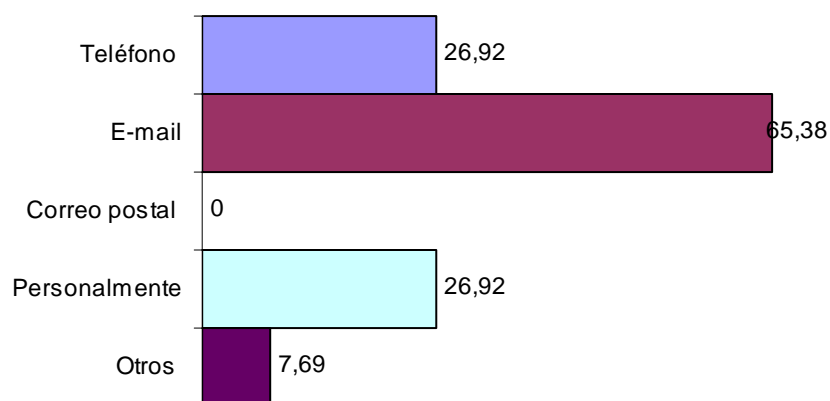
Si bien el porcentaje de aquéllos que no han establecido comunicación con la Secretaría Ejecutiva es grande, quedarse en el mismo puede resultar engañoso. En este punto es importante observar, que pese a la juventud de este órgano, (ha entrado formalmente en funciones el 1 de enero de 2006) un 53% ha establecido algún tipo de comunicación en el corto período de funcionamiento de la Secretaría Ejecutiva, lo que indica no sólo que paulatinamente la misma va siendo conocida por los firmantes, sino que además se va convirtiendo en un punto de referencia para los mismos. El nuevo Newsletter bimestral, establecido recientemente por ésta junto con el Punto Focal, permitirá, aparte de mejorar la comunicación, disminuir el porcentaje de los que nunca se han comunicado con este órgano.

Entre los que se comunican, los medios que se utilizan son:<sup>11</sup>

### GRÁFICO 40

#### MEDIOS DE COMUNICACIÓN CON LA SECRETARÍA EJECUTIVA

(Porcentaje sobre total que se comunica)

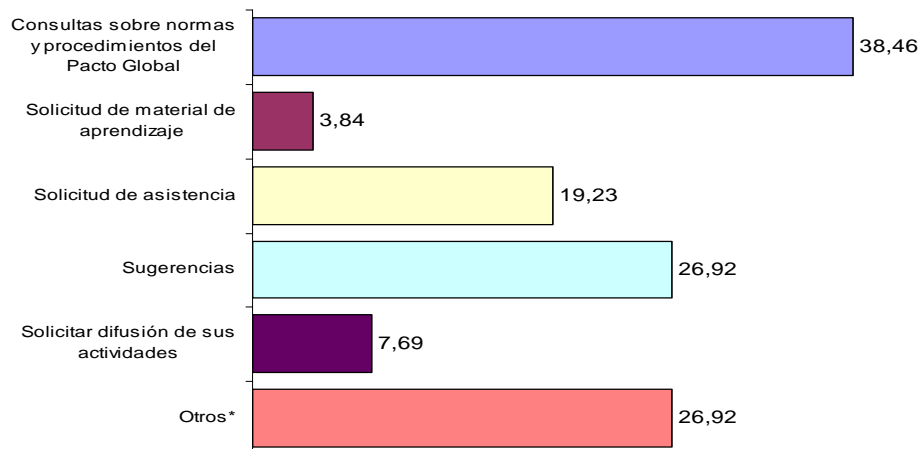


Fuente: elaboración propia.

<sup>11</sup> Aquí nuevamente se da el caso de que quienes se comunican personalmente con este órgano son aquellas organizaciones que pertenecen a la Mesa Directiva.

El e-mail y el teléfono vuelven a ser los medios más utilizados para establecer la comunicación. Esta repetición da cuenta de cuales son los medios más efectivos para comunicarse con la Red ya que los mismos participantes los seleccionan a la hora de establecer contacto con los órganos de gobierno. En cuanto a los motivos de estas comunicaciones, los mismos son:<sup>12</sup>

**GRÁFICO 41**  
**MOTIVOS DE COMUNICACIÓN CON LA SECRETARÍA EJECUTIVA**  
(Porcentaje sobre total que se comunica)



Fuente: elaboración propia

Se puede observar, tanto en los motivos de comunicación con la Secretaría Ejecutiva como con el Punto Focal, que la consulta sobre normas y procedimientos de la iniciativa es el motivo más importante (38,4% de los que se comunican). Si seguimos que hay un desconocimiento muy alto de las medidas de integridad y de la política sobre reclamos y quejas, entonces podríamos concluir que una difusión de estas políticas puede evitar confusiones y consultas continuas, brindando más libertad a la hora del accionar por parte de los firmantes, en tanto se disminuiría la incertidumbre.

Entre quienes realizan consultas sobre normas y procedimientos a la Secretaría Ejecutiva, a diferencia con el Punto Focal, se encuentran en un 20% organizaciones de entre 501 y 1000 empleados directos, y en un 40% organizaciones de más de 1001 empleados directos.

Por otro lado, la solicitud de material de aprendizaje a este órgano es bastante menor (3,8%) y es baja también la solicitud de asistencia (19,2%) cuando se lo compara con el Punto Focal.

Sin embargo la realización de sugerencias a este órgano también es bastante alta. Un 26,9% se comunica por este motivo con la Secretaría Ejecutiva, independientemente de la cantidad de empleados de la organización.

#### 4. Sobre las actividades de la red argentina

Desde el lanzamiento de la iniciativa en Argentina, las actividades que se han realizado fueron aquellas que la Oficina del Pacto Global en Nueva York indica como las principales que debe realizar una Red. Sin embargo, hemos buscado explorar cuales son las actividades que los mismos participantes creen que la Red debería realizar y ver si éstas coinciden con lo que Nueva York indica como recomendables.

<sup>12</sup> Dentro de Otros se encuentra el haber formado parte o formar parte actualmente de la Mesa Directiva o de la Secretaría Ejecutiva.

Se pidió a los consultados que precisaran las cinco actividades más importantes que a su criterio la Red Argentina del Pacto Global debería llevar adelante.<sup>13</sup>

Se observa que la mayor concentración está dada en la organización de instancias de aprendizaje. Un 76,6% de los consultados indicaron que esta debería ser una de las funciones de la Red Local, siendo el 50% de quienes brindaron esta respuesta organizaciones con menos de 100 empleados directos y el 22,2% organizaciones de entre 101 y 500 empleados directos.

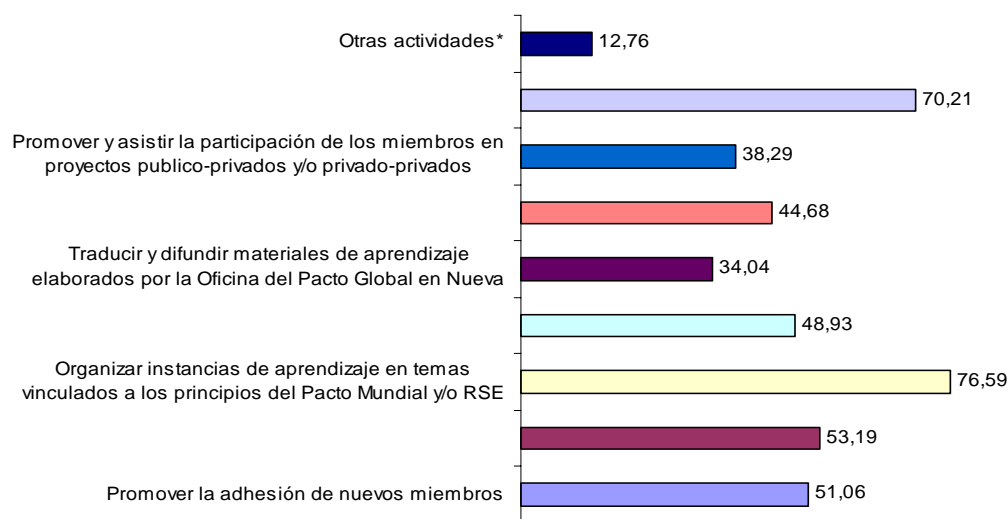
En segundo lugar, la asistencia en la elaboración de la COP concentra un 70,2% de las respuestas. Nuevamente en este caso son las organizaciones con menos de 100 empleados directos las que mayoritariamente (57,6%) responden que ésta debería ser una de las actividades de la Red Argentina.

En tercer lugar, la facilitación de la asistencia mutua entre los miembros de la Red concentra un 53,1% de las respuestas. En este caso, el 52% de quienes brindaron esta respuesta son organizaciones de más de 100 empleados directos, por lo que se podría observar un equilibrio entre empresas grandes, medianas y pequeñas. Se podría aventurar, además, a partir de esta respuesta, que existe la intención en las empresas más grandes de asistir a las más pequeñas.

Para finalizar, la promoción de nuevas adhesiones (actividad natural y continua de las redes) concentra el 51% de las respuestas, mientras que la elaboración y difusión de materiales de aprendizaje locales concentra un 48,9%.

El resto de las actividades mencionadas concentran menos de un cincuenta por ciento de las respuestas. Se podría decir entonces que para las organizaciones consultadas, las principales actividades que la Red Argentina debería llevar adelante son las mismas que las indicadas por la Oficina del Pacto Global en Nueva York como algunas de las actividades de una red local.<sup>14</sup>

**GRÁFICO 42**  
**ACTIVIDADES QUE DEBERÍA REALIZAR LA RED ARGENTINA**  
(Porcentaje sobre el total de los encuestados)



Fuente: elaboración propia

<sup>13</sup> Dentro de Otros se encuentran diferentes estrategias de comunicación y marketing filantrópico, así como mecanismos para establecer sinergia entre las actividades de los firmantes.

<sup>14</sup> United Nations Global Compact Office (2005).

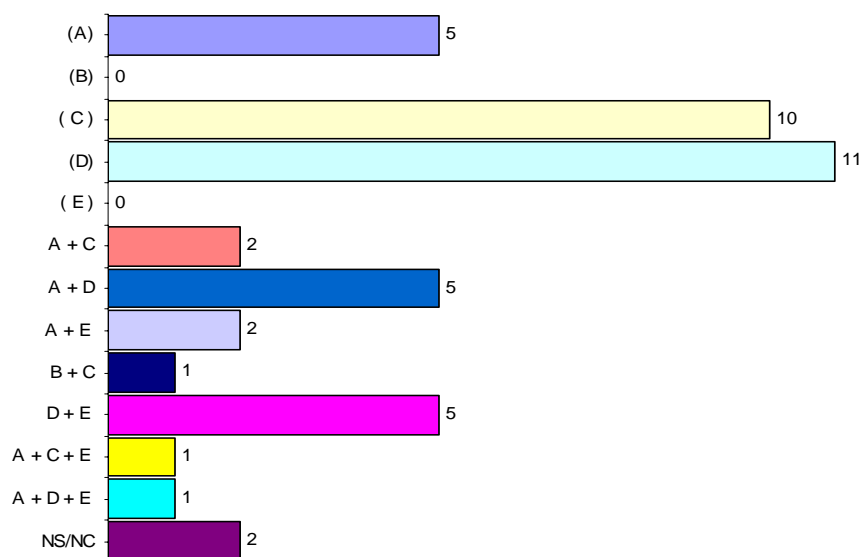
Sin embargo, todas estas actividades para poder ser llevadas adelante deberían financiarse de alguna manera. En este sentido, se propuso a los consultados que indicaran los medios mediante los cuales consideraban que se debería obtener dicho financiamiento. Para esto se propusieron cuatro formas de financiamiento entre las que podían optar, ya fueran solas o combinándolas, sumadas a la posibilidad de agregar otras formas que no estuvieran contempladas en el cuestionario. Las cinco formas propuestas eran:

- A. Aportes voluntarios por actividad de las organizaciones que pertenecen a la Red Argentina del Pacto Global
- B. Aportes obligatorios por actividad de las organizaciones que pertenecen a la Red Argentina del Pacto Global
- C. Financiamiento anual mediante una cuota fija (obligatoria) aportada por las organizaciones que pertenecen a la Red Argentina del Pacto Global
- D. Financiamiento anual mediante una cuota voluntaria aportada por las organizaciones que pertenecen a la Red Argentina del Pacto Global
- E. Otros<sup>15</sup>

Los resultados obtenidos, como se puede ver en el gráfico que sigue, muestran una gran dispersión, agrupándose la mayor parte en dos de las opciones presentadas de financiamiento anual, pero en porcentajes muy bajos respecto del total.

De las combinaciones de posibilidades, en el caso de la opción A + E se propone sumar financiamiento por parte de UN más *fundraising*, mientras que en el caso de D + E se propone mayoritariamente sumar *fundraising*. En las combinaciones más extensas, A + C + E y A + D + E se propone sumar al Estado Nacional como fuente de financiamiento.

**GRÁFICO 43**  
**MEDIOS DE FINANCIAMIENTO**  
(Cantidad de encuestados)



Fuente: elaboración propia

Nota: Ver texto anterior para explicación (A), (B), (C), (D), (E).

<sup>15</sup> Pregunta abierta que en los resultados finales incluye financiamiento por parte de Naciones Unidas sola o en conjunto con el Estado Nacional.

Como se puede observar, la opción B (aportes obligatorios por actividad) no obtuvo ninguna respuesta, en tanto que las opciones C (financiamiento anual mediante una cuota fija) y D (financiamiento anual mediante una cuota voluntaria), fueron las que mostraron una concentración de respuestas mayor. Sin embargo el bajo porcentaje sumado a la gran dispersión solo las podrían marcar como un inicio de discusión, puesto que en ambos casos se ha propuesto también combinarlas con otras fuentes de financiamiento adicionales.

## 5. Sobre el Pacto Global a futuro

El futuro de toda red depende de lo que sus integrantes pretendan y esperen de ella. Justamente por esto se consideró relevante evaluar las expectativas de los integrantes de la Red Argentina respecto de la iniciativa a futuro. Estas expectativas son de suma importancia a la hora de diseñar un plan de actividades, ya que el mismo para conservar cierto grado de legitimidad y asegurar el acompañamiento de los firmantes, debería contemplarlas en alguna medida.

Por todo esto solicitamos a las organizaciones consultadas, un análisis de las fortalezas y debilidades que perciben de la iniciativa en la actualidad, tanto a nivel local como global, y luego que indicaran cuales consideraban que eran los principales desafíos a futuro en ambos niveles.

Estas preguntas fueron abiertas por lo que, si bien se puede observar una gran dispersión en las opiniones, es posible evaluar – a través de la construcción de indicadores – algunas tendencias sólidas.

En primer lugar, respecto de las *fortalezas del Pacto Global como iniciativa* en la actualidad, las respuestas de los consultados se grafican como se muestra en el Gráfico 44.<sup>16</sup>

Si nos detenemos en las primeras cinco tendencias,<sup>17</sup> en primer lugar podemos observar que la mayor concentración de respuestas se encuentra en torno a los principios de la iniciativa como principal fuente de fortaleza de la misma. Un 27,6% de los consultados manifestaron - de diversa manera - que son los principios del Pacto Global (su generalidad, fuente de la que provienen, valores que expresan, etc.) los que otorgan a la iniciativa la legitimidad de la que goza. En segundo lugar, el apoyo y soporte de las Naciones Unidas también es considerado una de las fortalezas, con un 21,2%. Luego, la globalidad de la iniciativa así como su carácter ordenador y estructurador en el campo de la RSE, también fueron considerados fortalezas, agrupando un 14,9% de las respuestas. Y finalmente, la idea de una red de negocios orientada éticamente así como la cantidad de firmantes y el ritmo de crecimiento de la red, también fueron consideradas fortalezas, concentrando un 6,4% de las respuestas.

En lo referente a las *debilidades de la iniciativa* en si misma identificadas por las organizaciones consultadas, la dispersión en las respuestas resultó mucho mayor en comparación con las fortalezas. Esto se puede ver reflejado en que el ítem “Otros”<sup>18</sup> es bastante más alto que en el cuadro anterior, ya que bajo el mismo se agruparon todas las respuestas que no se podían colocar bajo ninguno de los otros indicadores construidos para el caso.

---

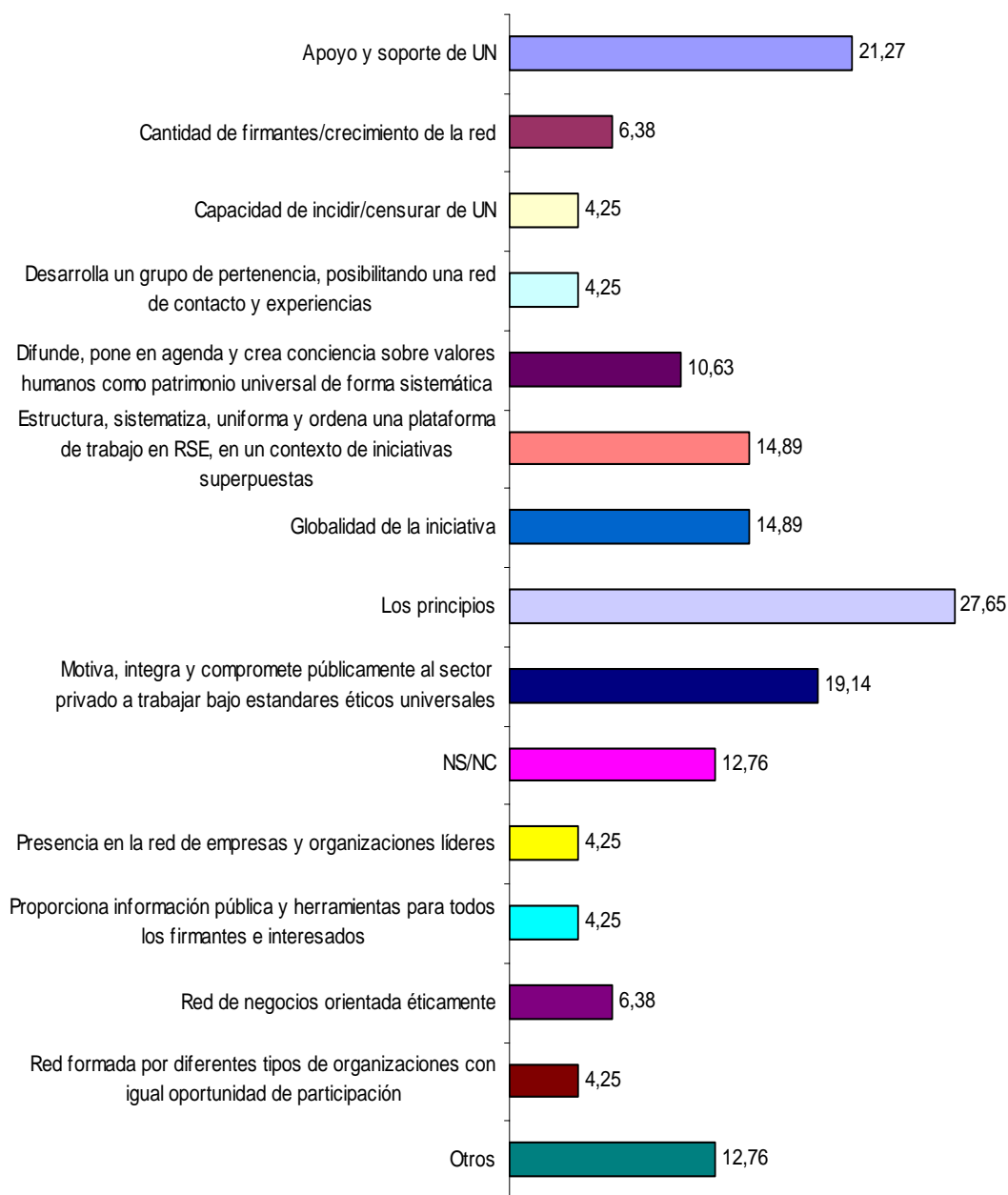
<sup>16</sup> Dentro de Otros se encuentra el que da marco a la globalización contraponiéndose a sus efectos negativos, eleva los estándares de acción para las empresas, esta liderada por el sector privado, el ser un medio sencillo para informar a los *stakeholders*, el momento oportuno del lanzamiento y la solidez de la iniciativa.

<sup>17</sup> Cabe aclarar en este punto que a las organizaciones consultadas se les solicitó que indicaran hasta cinco fortalezas y debilidades así como hasta cinco desafíos locales y globales. Es por esto que de aquí en más nos detendremos solamente en las cinco tendencias más consolidadas.

<sup>18</sup> Incluye que el foco está puesto en la comunicación más que en la acción, la falta de experiencia y formación previa de los firmantes, la falta de horizontalidad y consenso en la toma de decisiones, la falta de liderazgo empresarial, la juventud de la iniciativa, la COP es una herramienta de control, la propia estructura de NN.UU., el que los principios no se ajusten a la lógica interna de las empresas, el que no se alienta la asistencia de las grandes empresas a las pequeñas, la poca importancia que se le da a las redes de Sudamérica, la no participación de los gobiernos, el descrédito porque no se visualiza aplicación, y el haber surgido y ser liderada por grandes empresas.



**GRÁFICO 44**  
**FORTALEZAS DEL PG COMO INICIATIVA**  
*(Porcentaje sobre total de encuestados)*



Fuente: elaboración propia.

Los resultados obtenidos se muestran en el gráfico que sigue:

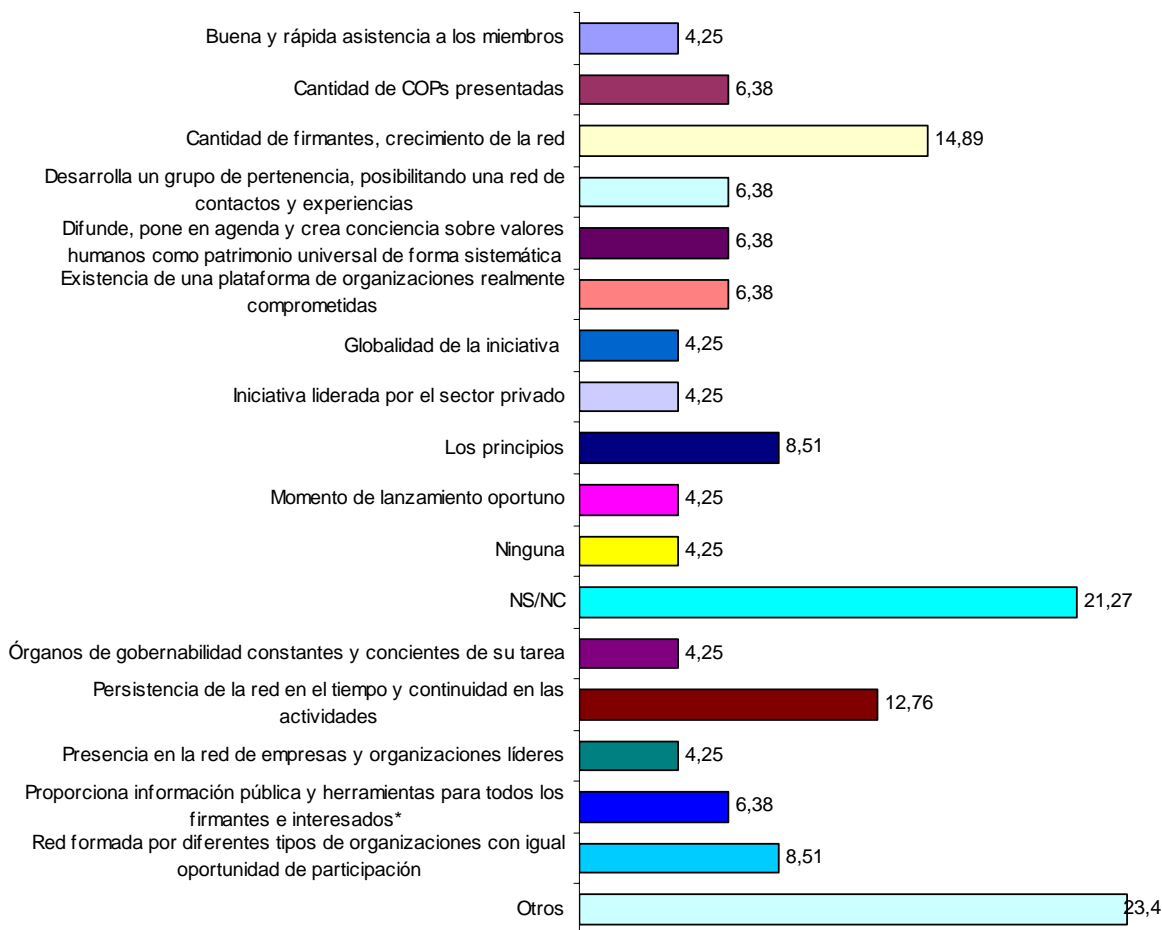
**GRÁFICO 45**  
**DEBILIDADES DEL PG COMO INICIATIVA**  
*(Porcentaje sobre total de encuestados)*



Fuente: elaboración propia.

Entre las primeras cinco tendencias se puede ver que la falta de relación, coordinación y comunicación entre los firmantes es la que concentra mayor cantidad de respuestas. Un 17% de los consultados la marcaron como una debilidad de la iniciativa en si misma, debilidad que afecta el mismo funcionamiento de esta como Red. A continuación un 14,9% destacó que la iniciativa no se ajusta a los tiempos y/o realidades locales y/o de las PyMEs. Seguidamente la falta de difusión del Pacto Global hacia la sociedad en general también fue indicada por un 12,8% como una debilidad. Y las últimas tendencias a destacar son la falta de compromiso real de los firmantes así como la insuficiencia, discontinuidad o falta de traducción de materiales de aprendizaje y capacitaciones, concentrando ambas el 8,5%.

**GRÁFICO 46**  
**FORTALEZAS DE LA RED ARGENTINA**  
*(Porcentaje sobre total de encuestados)*



Fuente: elaboración propia

Nota: \*Incluye las capacitaciones brindadas en la Argentina como fuente de esta información y herramientas.

Seguidamente se exploraron las percepciones en cuanto a las *fortalezas de la Red Argentina*. Es importante destacar que nueve de las 47 organizaciones entrevistadas indicaron las mismas fortalezas que habían indicado a nivel de la iniciativa en sí misma. También, como se puede observar en el cuadro que sigue, la dispersión a la hora de identificar las fortalezas de la Red Argentina es bastante grande – nuevamente un indicador de esto es la gran cantidad de respuestas (23,4%) que se agrupan en “Otros”<sup>19</sup> – y por otro lado, también es grande la cantidad de organizaciones que no indicaron ninguna respuesta a este respecto (21,3%).

Entre las primeras cinco respuestas consolidadas, podemos ver que en primer lugar, con un 14,9%, se identifica la cantidad de firmantes y el crecimiento de la Red, seguida por la persistencia de la Red en el tiempo y la continuidad en las actividades (12,8%). Luego, los principios (su generalidad, fuente de la que provienen, valores que expresan, etc.) vuelven a aparecer como fuente

<sup>19</sup> Incluye la capacidad de incidir/censurar de las NN.UU., el comienzo de la transición hacia la administración privada de la red, la dinámica convocante, que motiva, integra y compromete a los privados, la posibilidad de fortalecimiento zonal, la potencialidad de actuar como red de transferencia de conocimientos, la publicidad dada al lanzamiento, el ser una red de negocios orientada éticamente, el trabajo por consenso y el uso del idioma local.

de fortaleza, esta vez de la propia Red, con un 8,5%, de la misma manera que el carácter multiorganizacional de la Red Argentina. Y finalmente, con un 6,4% se identifican la cantidad de COPs presentadas, el establecimiento de una red de contactos y experiencias como grupo de pertenencia, la puesta en agenda pública de estos temas, la existencia de una plataforma de organizaciones local que expresan un compromiso real con la iniciativa y sus objetivos, y la puesta a disposición tanto de los firmantes como del público interesado información y herramientas vinculadas a la temática de la RSE.

**GRÁFICO 47**  
**DEBILIDADES DE LA RED ARGENTINA**  
(Porcentaje sobre total de encuestados)



Fuente: elaboración propia

Nota: \*Incluye solicitud de corrección de las COPs.

Por último, y en cuanto a las *debilidades de la Red Argentina* identificadas por las organizaciones consultadas, la dispersión es bastante mayor que en los casos anteriores. En este

último caso, un 42,5% de las respuestas se agrupan en “Otros”<sup>20</sup> (ver gráfico anterior). Aquí la experiencia individual respecto de la iniciativa de cada una de las organizaciones tuvo una gran influencia.

En este caso, la primera tendencia clara es la falta de relación, coordinación y comunicación entre los firmantes en el país, con un 30%. Entre quienes brindaron esta respuesta el 42,9% son organizaciones de menos de 100 empleados directos y el 35,7% organizaciones de entre 101 y 500 empleados directos. Por otro lado, el 57,1% de quienes marcaron esta debilidad de la Red Argentina son organizaciones del interior del país, mientras que el 42,9% son organizaciones de Buenos Aires y CABA.

Luego, con un 12,8% se ubica la falta de difusión hacia la sociedad en general, como otra de las fuentes de debilidad. El 50% de las organizaciones que indicaron esta debilidad tienen menos de 100 empleados directos, y el 33,3% tienen entre 101 y 500 empleados directos.

En tercer lugar, se percibe la falta de asistencia y asesoramiento a los firmantes como debilidad, con un 8,5%. El 75% de quienes indicaron esta debilidad son organizaciones de menos de 100 empleados directos y del interior del país.

El resto de las respuestas se encuentran dispersas y por debajo de este número.

Posterior a este análisis de fortalezas y debilidades se solicitó a las organizaciones que identificaran los *desafíos* del Pacto Global a futuro, distinguiéndolos en locales y globales. Esta pregunta también era abierta por lo que la dispersión en las respuestas se repite.

En lo que se refiere a los *desafíos locales* que enfrenta la iniciativa las respuestas se grafican en el Gráfico 47.<sup>21</sup>

En primer lugar, con un 19,1% la difusión de los logros conseguidos hasta ahora y de la importancia de la iniciativa a la sociedad en su conjunto, es el primer desafío a futuro indicado por los consultados. Se encuentra detrás de esto la idea de instalar la iniciativa en la sociedad y de lograr diferenciar entre aquellas empresas que trabajan siguiendo este tipo de estándares y las que no lo hacen. El 66,6% que indicaron esto como un desafío son organizaciones de menos de 500 empleados directos y el 88,9% son organizaciones del interior del país.

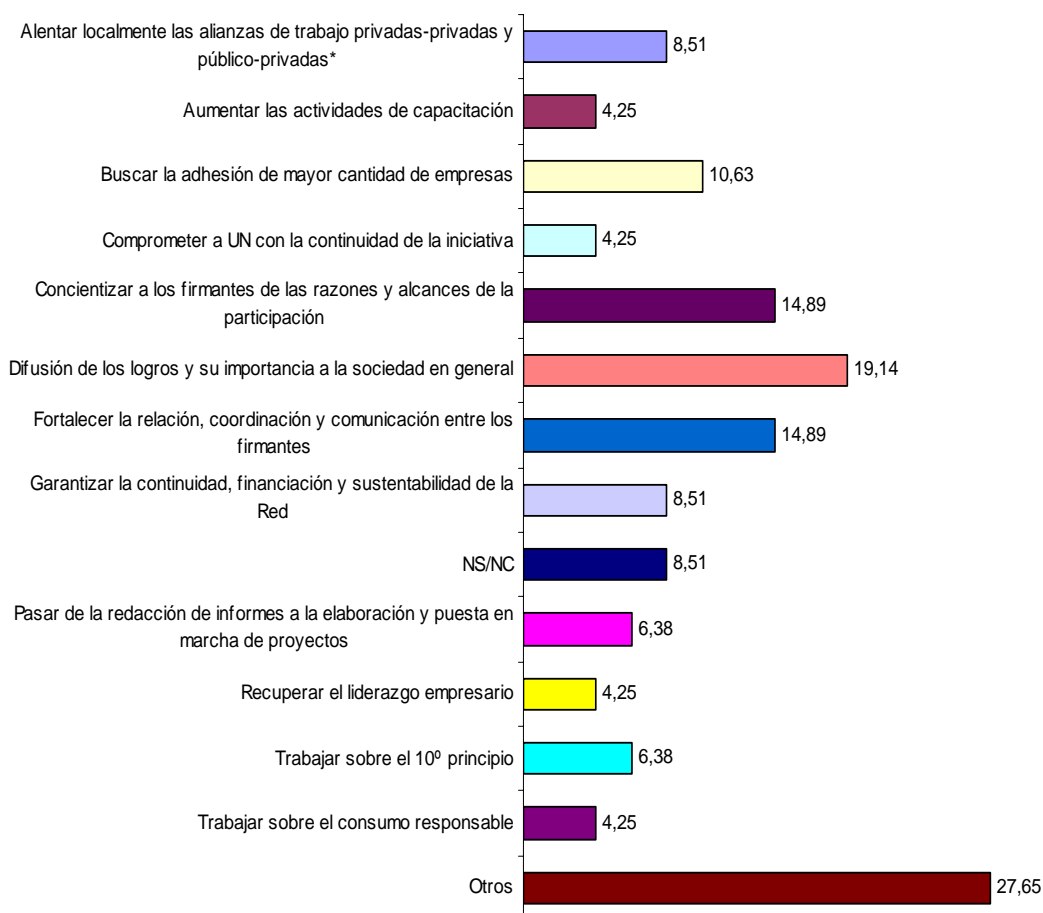
Luego, con un 14,9%, el fortalecimiento de las relaciones, la coordinación y comunicación entre los firmantes, así como la toma de conciencia por parte de estos de las razones y alcances de la adhesión a la iniciativa, se indicaron también como desafíos que la Red Argentina deberá enfrentar en el futuro inmediato. Esto se relaciona directamente con una de las debilidades de la Red Local que se había indicado anteriormente.

---

<sup>20</sup> Incluye baja participación de los miembros, desconfianza mutua entre los privados, desprestigio por falta de control/auditoría y porque no se visualiza aplicación, quienes estaban trabajando en RSE no pueden adaptarse al formato del Pacto Global, el sector privado no asume el liderazgo, se envía información en otro idioma, existen reglamentos, falta incorporar empresas que están trabajando en RSE, la idiosincrasia del empresariado argentino, la inconsistencia conceptual de los firmantes y de UN, la lentitud en la toma de decisiones/planteo de objetivos, la primera línea gerencial no se sienta en la Mesa Directiva, no existe el consumo responsable por lo que no genera beneficios para los firmantes, no se alienta la asistencia empresa-empresa, no se diferencia entre local y global, no se le exige lo mismo al gobierno, no se indica donde encontrar ejemplos y es poco operativo para las PyMEs.

<sup>21</sup> “Otros” incluye aumentar el valor agregado para los firmantes, convertirse en una red de prácticas, evitar la burocratización, fortalecer a quienes han entregado la COP, generar contralor sobre lo que se informa, sinergizar lo local con lo global, incorporar a las PyMEs, influenciar al gobierno para que todos cumplan, investigar sobre las causas del no cumplimiento y removerlas, mantener la buena reputación de la iniciativa, rever la estructura local, revertir el descreimiento social en la actividad privada y trabajar sobre los principios medioambientales.

**GRÁFICO 48**  
**DESAFÍOS LOCALES DEL PACTO GLOBAL**  
*(Porcentaje sobre total de encuestados)*



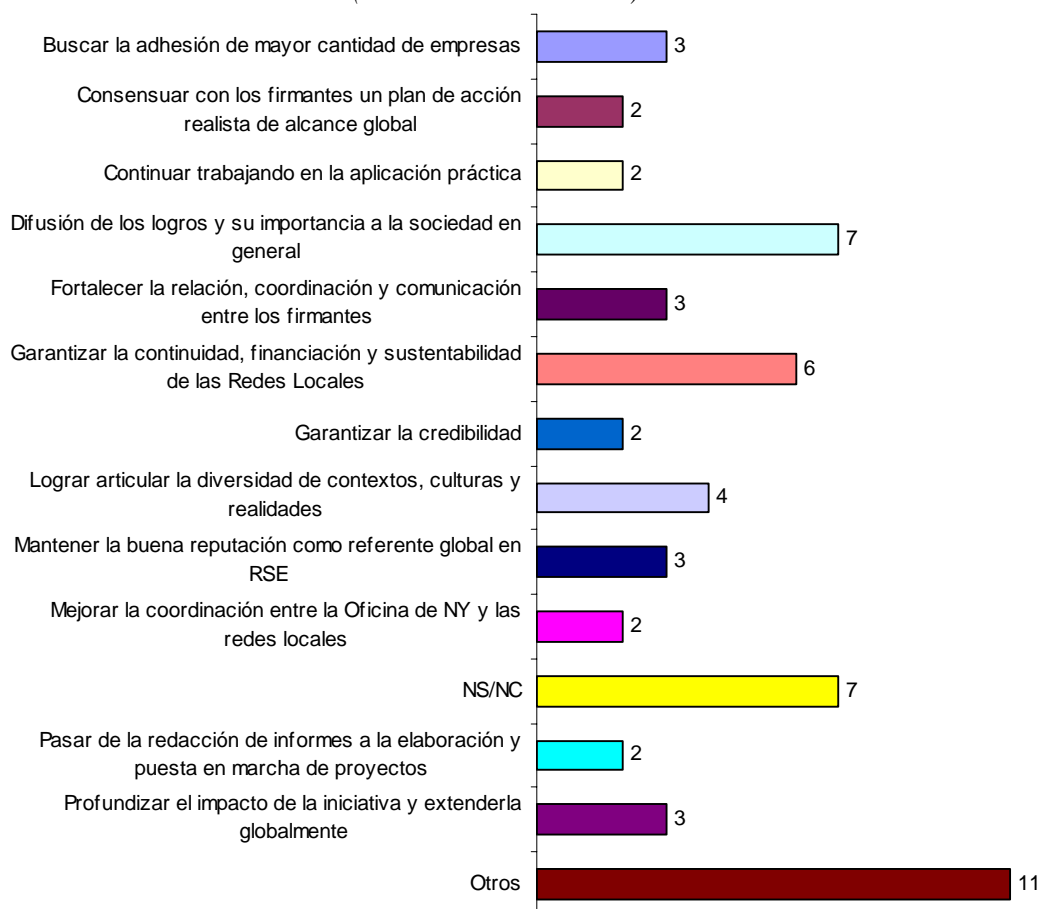
Fuente: elaboración propia.

Nota: \*incluye alianzas con organizaciones de la sociedad civil.

La búsqueda de más adhesiones se encuentra en cuarto lugar en la lista de desafíos, con un 10,6%. Y finalmente, dentro de los primeros cinco con un 8,5% encontramos el alentar las alianzas publico-privadas y privadas-privadas, y el garantizar la continuidad, financiación y sustentabilidad de la Red Local. Por el lado de los *desafíos globales*, las organizaciones consultadas identificaron los siguientes:<sup>22</sup>

<sup>22</sup> “Otros” incluye alentar las alianzas publico-privadas y privadas-privadas, aumentar el valor agregado para los firmantes, comprometer a las casa matrices para que brinden lineamientos claros a sus filiales, comprometer a NN.UU. con la continuidad de la iniciativa, concientizar a los firmantes de las razones y alcances de la participación, evitar la burocratización, influenciar al gobierno para que todos cumplan, investigar sobre las causas del no cumplimiento y removerlas, lograr un cambio cultural, premiar a las empresas del tercer mundo que cumplen, trabajar sobre el 10º principio y trabajar sobre los principios de Derechos Humanos.

**GRÁFICO 49**  
**DESAFÍOS GLOBALES DEL PACTO GLOBAL**  
*(Cantidad de encuestados)*



Fuente: elaboración propia.

Nuevamente observamos en este punto una dispersión bastante grande que se identifica en el porcentaje de respuestas que se clasificaron bajo “Otros” (23%). Por otro lado, comparada con el gráfico anterior, el porcentaje de quienes no brindaron una respuesta a la pregunta sobre los desafíos a nivel global es mayor. En este caso fue un 15% a diferencia del 8,5% del caso anterior. Esto podría indicar que a la hora de pensar la iniciativa globalmente, la misma se vuelve más lejana.

Con respecto a las cinco primeras tendencias, podemos ver que la difusión de los logros y su importancia a la sociedad en general esta en primer lugar con un 14,9%. Esta difusión incluye el estudio y presentación de los resultados obtenidos hasta ahora y cuales fueron los beneficios que la iniciativa aportó a la sociedad, así como una mayor difusión de las COPs presentadas hasta el momento.

En segundo lugar, el garantizar la continuidad, financiación y sustentabilidad de las redes locales, se identificó como uno de los desafíos globales con un 12,8%. Quienes se inclinaron por esta respuesta indicaron además la necesidad de encontrar un equilibrio entre los modelos locales y un modelo de sostenibilidad global, así como mantener el apoyo a las redes locales, fundamentalmente aquellas presentes en países en desarrollo.

Seguidamente, el lograr articular la diversidad de contextos, culturas y realidades (8,5%) también fue indicado como un desafío, ya que se manifestó que los logros que se esperan de las Redes Locales están íntimamente relacionados con las condiciones de contexto para alcanzarlos.

Finalmente, con un 6,4% se indica la búsqueda de más adhesiones, el fortalecimiento de las relaciones y coordinación entre los miembros, el mantenimiento de la reputación de la iniciativa como referente de RSE global y la profundización y extensión de ésta.

### **Algunos comentarios adicionales**

Más allá de lo relevado en el cuestionario, el 38,3% de las organizaciones consultadas hicieron comentarios adicionales que resultan relevantes para los objetivos de este estudio.

El 44,4% de las organizaciones que realizaron estos comentarios adicionales son del interior del país, mientras que el 55,6% son de Buenos Aires y CABA. En lo referente al tamaño de estas organizaciones, el 50% tienen menos de 100 empleados directos y un 38,9% tienen entre 101 y 500 empleados directos.

Los comentarios se resumen en torno a los siguientes ejes: rol de las Naciones Unidas respecto del Pacto Global en el país, rol de las PyMEs y realización de actividades.

En los comentarios referentes al rol de las Naciones Unidas se vuelve a hacer mención a que la presencia de las Agencias de Naciones Unidas es clave, ya que son percibidas como garantes de la iniciativa. Se considera que el apoyo de las Naciones Unidas es necesario para poder continuar con las actividades, no sólo en la etapa de transición hacia una administración completa por parte del sector privado, sino durante todo el proceso, puesto que es Naciones Unidas quien brinda un marco de transparencia y confiabilidad.

En cuanto al rol de las PyMEs se resumen en los comentarios aspectos que ya se han observado a lo largo de todo el trabajo. Estas carecen de tiempo y recursos suficientes frente a lo que perciben les exige la iniciativa. Sin embargo el compromiso existe y el Pacto Global les ha servido como ordenador/estructurador de este compromiso. Pero se agrega en esta instancia, que en el contexto económico argentino de alta incertidumbre, y frente a una competencia que no se compromete y por lo tanto tiene menores costos, necesitan de mayor acompañamiento por parte de la Red, así como que se le dé mayor difusión a la iniciativa, para que la sociedad pueda diferenciar a la hora de consumir, apoyando a aquellas empresas que trabajan en consonancia con los principios del Pacto Global.

Finalmente, en lo que se refiere a la realización de actividades, se propone que se realicen más en el interior del país, así como reuniones regionales de firmantes que colaboren con el conocimiento y profundicen la relación entre estos.



## IV. Conclusiones

No existe en la actualidad un concepto único de RSE, y por lo tanto su práctica, así como los alcances de esta, difiere según el actor que lo enuncia. En un estudio anterior ya se había mencionado que no existe aún una conceptualización consensuada entre los actores (Fuertes, Goyburu y Kosacoff, 2005). Tampoco existe una única iniciativa a la que adhiera todo el sector privado en su conjunto. Frente a esta realidad, el Pacto Global ofrece una visión de conjunto, y la amplitud de su contenido así como de su alcance aglutinan un escenario disperso. Entre las fortalezas de la iniciativa, son los mismos integrantes quienes reconocen en el Pacto Global la oportunidad de estructurar, sistematizar, uniformar y ordenar una plataforma de trabajo en RSE en un contexto de iniciativas superpuestas. Es en este punto donde podemos encontrar una de las razones de su éxito e importancia.

Si entendemos por responsabilidad la “...capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente” tal como indica la Real Academia Española; si seguimos entonces que si hay consecuencias se supone un contexto con “otros”; y si superamos la idea de Milton Friedman de que estos “otros” de la empresa son solamente sus accionistas, despojaremos el término “social” de todo preconceito asistencialista para entender que por social nos estamos refiriendo a que en el contexto de acción de la empresa existen más instituciones y personas frente a las cuales debe rendir cuenta por sus acciones.

Esta es la idea básica que se encuentra detrás del Pacto Global. La empresa es parte activa y necesaria en toda sociedad, no se encuentra aislada, y sus acciones repercuten en esta última, así como la sociedad y lo que suceda con esta repercute en la vida de la empresa.

Sin embargo la mayor parte de las iniciativas de RSE han surgido en países desarrollados donde las características de los mercados son distintas si se comparan, por ejemplo, con América Latina. En esos mercados, los consumidores cuentan con un mayor poder de movilización, organización y de acceso a información, que les permite interactuar como grupo exigiendo a las empresas la adopción de lo que denominan “buenas prácticas” al momento de hacer negocios. En América Latina los consumidores muchas veces ven privada su libertad de elección debido, entre otros factores, a los ingresos bajos.

En nuestro contexto local se ha producido una desvalorización del rol de la empresa como actor necesario en el desarrollo sostenible de una sociedad. Frente a esto, el sector privado no ha encontrado un liderazgo fuerte y una respuesta firme a los problemas que hoy tiene como desafío la sociedad argentina.

Es entonces que el Pacto Global, y su carácter aglutinador y estructurador adquiere localmente una gran importancia a la hora de vincular responsablemente otra vez a la empresa con la sociedad, y es por esto que la reflexión y trabajo en torno al mismo es de suma importancia para continuar fortaleciéndolo, y con él a sus integrantes.

La lectura en conjunto de todos los datos que aporta este trabajo nos permite aventurar algunas conclusiones. Sin embargo no se pretende con éstas agotar la reflexión en torno a los datos proporcionados, sino más bien servir como puntapié inicial para el trabajo y discusión sobre los mismos.

La primera reflexión que podemos hacer es en torno a las PyMEs.<sup>23</sup> En estas podemos observar que a diferencia de las organizaciones más grandes, la responsabilidad en torno al Pacto Global es llevada adelante por una sola persona que por lo general pertenece a la primera línea gerencial. A diferencia de las grandes organizaciones, donde por lo general son áreas más cercanas a la temática las que llevan adelante las actividades orientadas a cumplir con el Pacto Global, en las PyMEs la falta de recursos humanos y estructura hace que aquella persona que tiene entre sus deberes velar por el funcionamiento integral de la empresa es quien además debe elaborar los informes, capacitarse, informarse, etc.

Sin embargo, y contrario a lo que el sentido común podría indicar, el compromiso no se agota sino que cambia el perfil. Mientras que en las organizaciones más grandes las actividades destinadas a cumplir con el Pacto Global se ubican a lo largo de toda la cadena de valor y están estructuradas en programas, en las PyMEs estas actividades se dirigen mayoritariamente a los empleados y sus familias y suelen no estar incorporadas a un programa. Por otro lado, las organizaciones medianas y grandes suelen llevar adelante estas acciones en alianza, mientras que las más pequeñas por lo general lo hacen en soledad.

En lo que tiene que ver con la elaboración de la COP, se puede observar que las PyMEs enfrentan dificultades relacionadas nuevamente con la falta de tiempo y recursos de todo tipo, así como la percepción de no estar suficientemente capacitadas para la redacción y elaboración de informes. Entre las dificultades mencionadas – aparte de la relacionada a la elaboración de indicadores que es compartida por todas las organizaciones pertenecientes a la Red – la dificultad para seleccionar las actividades a reportar y la de relacionar los principios con estas acciones son las más importantes para estas.

En segundo lugar, podemos también sacar algunas conclusiones importantes derivadas del análisis de las fortalezas y debilidades que hicieron las organizaciones consultadas. A primera vista la gran dispersión en las respuestas a las preguntas abiertas, especialmente las referidas a esto último así como a los desafíos globales y locales, podrían indicar la necesidad de trabajar para estructurar una “imagen de Red Local” que compartan todos los miembros, ya que los datos obtenidos parecieran indicar que cada organización percibe estas cuestiones de acuerdo a su experiencia individual en torno a la iniciativa.

En lo que se refiere a las fortalezas globales, más allá de los principios cuya fuerza y legitimidad de origen los hacen la carta de presentación del Pacto Global, es importante que se haya indicado el rol de las Naciones Unidas como una de éstas. La presencia de las Naciones Unidas es

---

<sup>23</sup> Se entiende en este trabajo por PyMEs a las organizaciones de entre 0 y 500 empleados directos, ya que al no contar con datos financieros debido a que el Pacto Global no los solicita, la cantidad de empleados es la que nos permite diferenciar a las organizaciones por su tamaño.

para los firmantes la fuente de legitimidad de la iniciativa y garante de la misma. Es esta presencia y el apoyo de las Agencias las que en el imaginario de los integrantes de la Red da sustento al compromiso. Si tenemos en cuenta que esta opinión proviene de un sector privado que, junto con la sociedad argentina, ha pasado por una de las peores crisis de la historia reciente del país, donde además de las graves consecuencias económicas, fue la confianza mutua y particularmente la confianza social en el sector privado como motor de desarrollo lo que se puso en duda, podemos comprender por qué la presencia de las Naciones Unidas tiene tanta importancia y peso para los integrantes de la Red Argentina. Esta presencia brinda el paraguas bajo el cual reconstruir lazos de confianza mutua que si bien exceden el ámbito de la RSE, es a través de ésta como se suma e integra al sector privado en este proceso.

En lo referente a las fortalezas propias de la Red Argentina, resulta llamativo que aquello que la coloca entre las redes líderes en cumplimiento, como es la cantidad de COPs presentadas, sólo es mencionada como una fortaleza de la Red Local por un bajo porcentaje de los consultados.

En las debilidades se mencionan dos, tanto a nivel local como en lo referido a la iniciativa en sí misma, que afectan de manera directa el funcionamiento de ésta como red. En primer lugar, la falta de relación, coordinación y comunicación entre los miembros, es un aspecto sobre el que será necesario trabajar a futuro. En este sentido, que sean las PyMEs y las organizaciones del interior del país quienes mayormente indican esta debilidad, da cuenta que a diferencia de las grandes organizaciones radicadas en Buenos Aires o CABA, estas poseen menos ámbitos de vinculación que les faciliten el conocimiento mutuo y por lo tanto la posibilidad de trabajo conjunto o asistencia de pares, con lo cual la pertenencia a la Red del Pacto Global les es clave a la hora de trabajar en RSE.

En segundo lugar la falta de difusión a la sociedad en general de la iniciativa, sus objetivos, alcances y resultados, es otra de las debilidades que se repite. En este sentido tenemos que tener en cuenta que en este contexto de desconfianza social en la actividad privada, la comunicación individual de las propias actividades de RSE por parte de las organizaciones se vuelve difícil y genera numerosos debates. Una comunicación institucionalizada a través del Pacto Global brindaría una solución a estos debates y permitiría a la sociedad conocer los numerosos avances que en materia de RSE se están realizando en nuestro país.

Por último, a la hora de indicar los desafíos, estos retoman de alguna manera las fortalezas y debilidades marcadas anteriormente. Por una parte la difusión de los alcances y logros del Pacto Global a la sociedad en su conjunto es indicado como un desafío futuro tanto local como globalmente. En segundo lugar, el lograr el fortalecimiento de las relaciones entre los miembros de la Red hace referencia a la debilidad de contacto y comunicación entre estos y a la necesidad de solucionarlo para que la Red se vuelva una realidad palpable en el día a día de sus miembros. Y en cuanto al desafío global de garantizar la continuidad de las redes locales, se estaría apelando a la Oficina del Pacto Global en Nueva York y a las Naciones Unidas a través de sus agencias, a continuar brindando el apoyo necesario para que estas redes puedan desarrollarse y sostenerse en el tiempo, así como a través de sus expertos y presencia global, lograr articular la diversidad de contextos permitiendo el desarrollo conjunto y armónico de las redes.

Evidentemente, los datos que esta investigación aporta permiten sacar conclusiones y derivar consecuencias más allá de las presentadas en este trabajo, como también puede discutirse y reelaborarse la interpretación de los datos. Sin embargo podemos considerarnos satisfechos si este trabajo sirve como base de apoyo para el diseño de herramientas de aprendizaje locales y planes de acción que permitan a los socios de la Red Argentina del Pacto Global la mejora continua en sus acciones de RSE, que en definitiva es el objetivo primario del Pacto Global. Esto nos permitiría alejarnos de la aproximación intuitiva que hasta ahora ha primado en el campo.

Por otro lado, dado que la investigación científica es una tarea continua y comunitaria, y si bien en este trabajo frente a la teorización excesivamente abstracta se buscó dar preeminencia al dato empírico, esperamos éstos sean de utilidad para quien desee continuar con la tarea.

## Bibliografía

- Oficina del Pacto Global en Argentina; *Colección de Documentos de Trabajo*; [www.undp.org.ar](http://www.undp.org.ar)
- Oficina del Pacto Global en Argentina, *Guía del Pacto Global – Una forma práctica para implementar los principios en la gestión empresarial*; Septiembre de 2004; [www.undp.org.ar](http://www.undp.org.ar).
- United Nations Global Compact Office; *Una guía para la COP – Recomendaciones prácticas para su elaboración*; 2005; [www.undp.org.ar](http://www.undp.org.ar).
- United Nations Global Compact Office; *Guidance for Local Networks*; December 2005; [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org).
- Flavio Fuertes, María Lara Goyburu y Bernardo Kosacoff ; *La Responsabilidad Social Empresaria: ¿sólo un discurso?*; Revista de Trabajo, Año 1, N° 1, Nueva Época, 2005.



## **Anexo**





## Organizaciones que forman la muestra

- Acindar Industria Argentina de Aceros S.A.
- Aguas de La Rioja S.A.
- ARCOR S.A.I.C.
- Argenti Lemon S.A.
- Asociación de Bancos de la Argentina (ABA)
- Asociación de Distribuidores de Energía Eléctrica de la República Argentina (A.D.E.E.R.A.)
- Atacama S.A. de Publicidad
- Bodegas Familia Zuccardi
- Bodegas y Viñedos Crotta S.A.
- Compañía Azucarera Los Balcanes S.A.
- Consejo Empresario de Entre Ríos (CEER)
- Cooperativa de Provisión de Servicios Eléctricos, Sociales, Vivienda y Crédito de Colon (B) Ltda.
- Corporación del Mercado Central de Buenos Aires
- Establecimiento Las Marías S.R.L.
- Estudio Blardone
- Farmacias del Centro (Del Centro S.A.)
- Finca La Celia S.A.
- Fratini Ingeniería
- Fundación Cordón del Plata
- Grupo Burco
- Grupo Minetti (Juan Minetti S.A.)
- Guayal S.A.
- Hidroeléctrica El Chocón S.A.
- Indiana S.A.C.F.I.A.
- Industrias Amanco Argentina S.A.
- Ing. Alejandro Cesar Dalla Cia
- Instituto Argentino para la Responsabilidad Social Empresaria (IARSE)
- Instituto de Estudios para la Sustentabilidad Corporativa (IESC)
- INVAP S.E.
- Ledesma S.A.A.I.
- Manpower Argentina
- Mastellone Hnos. S.A.
- Molina - Blotta y Asociados
- Noren-Plast S.A.
- Paolini S.A.I.C.
- Paraná Metal S.A.
- Quiplast S.A.
- Reinscoop Ltda.
- Sílice S.A.
- Stenfar S.A.I.C.
- Taranto San Juan S.A.
- Telecom Argentina S.A.
- TNT Argentina S.A.
- Torresolar S.R.L.
- Transportadora Gas del Norte S.A. (TGN)
- Uniline Exhibitions S.A.
- Volkswagen Argentina S.