



EL CRONISTA

Socialmente  
Responsables

Lunes 17 de julio de 2006



El aprendizaje directo en el terreno social, articulado desde el trabajo en el Tercer Sector, está convirtiéndose en una competencia clave para desempeñarse en el área corporativa de RSE o en fundaciones empresarias. Y aunque los casos de profesionales con este camino previo recorrido aún son minoritarios en la mayoría de las empresas, el valor agregado que este pasaje puede sumar está comenzando a valorarse en muchas compañías. A continuación, seis profesionales que tuvieron experiencia en ambos campos cuentan qué les aportó a su desempeño corporativo el paso por organizaciones sin fines de lucro

# Del otro lado del mostrador

Por Estefanía Giganti

**E**n las ONG sos un todo terreno. Abrís la puerta, servís el café y coordinás las reuniones. Además, todo es más dificultoso: desde tener acceso a Internet hasta poder tomar un remise. Apenas entré en Shell, un día se trabó la fotocopidora y enseguida me puse a desarmarla. La gente pasaba y no entendía nada", recuerda Verónica Staniscia, quien hace cinco años dejó el Foro del Sector Social para hacerse cargo de las Relaciones con la Comunidad de Shell.

Pero esta sensación, entre otras tantas, de pasar de la casi ausencia de recursos a un mundo corporativo mucho más predecible y organizado no es de su exclusividad. En el último tiempo, el paso del Tercer Sector a las áreas corporativas de RSE o a fundaciones empresarias fue compartido por otros colegas, quienes también tuvieron la oportunidad de capitalizar su experiencia en organizaciones sin fines de lucro en su nuevo trabajo del otro lado del mostrador.

Pasa a pág. II



educared

Con **tecnología** del futuro promovemos la **educación**,  
y con la educación promovemos el **futuro**.

Educared es el portal educativo de la Fundación Telefónica destinado a docentes, que promueve la aplicación y el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en las escuelas, con el objetivo de enriquecer las prácticas de la enseñanza, favorecer el aprendizaje y contribuir a la calidad de la educación.

Ingresando a [www.telefonica.com.ar/educared](http://www.telefonica.com.ar/educared) tendrá acceso a:

- Noticias educativas actualizadas a diario.
- Capacitación on line.
- Acceso a proyectos colaborativos.
- Certámenes interescolares por Internet.



Fundación  
**Telefónica**

Viene de tapa

Y es que pese a las diferencias abismales en la disposición de recursos de todo tipo, aquellos que protagonizaron este cambio de bando rescatan un sinfín de aprendizajes realizados en el Tercer Sector, que hoy los ayudan enormemente en su desempeño corporativo y que ya están comenzando a ser considerados por las empresas a la hora de definir los perfiles para sus áreas de RSE (ver Recuadro).

Sin duda el gran aprendizaje que la mayoría de los profesionales cultivó en su desempeño en el Tercer Sector fue justamente el conocimiento en carne propia de un tipo de organización distinto, que no obedece ni a las

**Celina Kaceta**  
de Fundación Leer a Lanxess



Puentes en Fundación SES y luego se hizo cargo del área de RSE de Petrobras, antes de desembarcar una vez más en terreno corporativo en la autopartista Gestamp donde hoy es responsable de Desarrollo Humano.

Claro que el contexto del Tercer Sector es más que heterogéneo. Como le gusta decir a Antonino: hay organizaciones "tiburones", más combativas y reivindicativas, y otras "delfines", más conciliadoras y abiertas a la negociación y al trabajo en red con el resto de los sectores. "Mi experiencia en Fundación SES me permitió conocer organizaciones de los dos tipos y me dejó un entrenamiento para comprender su modo de pensar, negociar y actuar. Un capital muy valioso a la hora de probar experiencia del otro lado del mostrador", detalla.

Conocer de cerca esta lógica



**Fernando Esnaola**  
de Caritas a Fundación Antorchas y Fundación Aguas Argentinas

reglas corporativas ni a las estatales y que constituye uno de los stakeholders clave con los que la empresa debe relacionarse.

#### Una lógica distinta

Desde el manejo de tiempos mucho más elásticos hasta carencias de recursos básicas que pueden devenir en pequeñas crisis institucionales, pasando por cuestiones ideológicas e intelectuales, el Tercer Sector tiene reglas que le son muy propias. "Si trabajaste en estas organizaciones, cuando encarás un programa ya sabés que sus deadlines son mucho más volátiles y entendés mejor sus imprevistos. Se quedan sin agua, por ejemplo, y toda la organización está focalizada en eso. No les podés pedir que se ocupen de otra cosa", reconoce Roberto Dabusti, quien trabaja desde enero como analista en el área de Relaciones Externas de Telecom, con foco en temas de RSE, y que previamente se desempeñó en Fundación Mano Amiga y en Fundación CDI.

Las cuestiones ideológicas tampoco son menores y qué mejor que conocerlas de primera mano. "Estas organizaciones son muy fuertes en movilizar las emociones y las voluntades de las personas, en tejer redes y en ser creativas. Pero su fuerte identificación ideológica con una causa a veces las hace poco flexibles: les cuesta comprender y asimilar la lógica empresarial", resume Alejandra Antonino, quien fue responsable del proyecto Red

Y para aquellos que se pasaron de la sociedad civil al mundo corporativo hablar el mismo idioma, literal y metafóricamente, también allana mucho el camino en las relaciones cotidianas que debe establecer la empresa con estos actores sociales y aporta un punto de contacto distinto. "Manejar el lenguaje y conocer la realidad de las organizaciones sociales, sus tiempos y dificultades internas, te permite convertirte en un interlocutor válido a la hora de evaluar proyectos", reconoce Fernando Esnaola, quien empezó su carrera como voluntario en Caritas, fue gerente del área social de Fundación Antorchas y también creó y lideró la Fundación Aguas Argentinas hasta sus últimos días.

Esta identidad compartida es más que valorada por las organizaciones de la sociedad civil a la

hora de sentarse en la misma mesa con una corporación. "Muchas veces me dicen: 'Qué bueno que una persona así haya podido entrar en una empresa'. Ayuda mucho manejar los mismos códigos", coincide Dabusti.

#### Inmersión en la realidad

Otro de los grandes aprendizajes que traen aquellos que se desempeñaron en organizaciones sin fines de lucro es conocer la realidad que se quiere modificar de primera mano, no desde atrás de un escritorio. "Como conocés el hacer, podés establecer mejores pautas de trabajo. En un programa edu-

**Alejandra Antonino**  
de Fundación SES a Petrobras y luego a Gestamp



## ¿Un perfil en ascenso?

Todos estos aprendizajes no son pasados por alto por las empresas. Muchos de los entrevistados, con experiencia en ambos lados de mostrador, reconocen que el paso por el Tercer Sector fue una de las competencias que sin duda más pesó a la hora de decidir su contratación. Un ejemplo bien concreto es la reciente búsqueda de un responsable para el área de Relaciones con la Comunidad para una automotriz: incluía esta condición como requisito excluyente.

Sin embargo, todavía no se trata de una situación extendida. Aquellas empresas que apuestan a largo y mediano plazo en el campo de la RSE, trabajan hace más tiempo en este terreno y tienen un área específica, lo que tampoco suele ser común, son las que más hacen esta apuesta y deciden incluir a alguien de afuera que venga con este bagaje intelectual. Y en muchos casos, privilegian que posea además el conocimiento específico del campo social en el que la empresa desarrolla sus programas, como puede ser educación.

Lo que es menos usual es que esa persona tenga un gran seniority. Como estas áreas no suelen tener demasiada jerarquía organizacional, se prefiere a gente joven para ocupar esos puestos. En las fundaciones empresarias de gestión profesionalizada, en cambio, suele encontrarse gente proveniente del Tercer Sector con más canas. La explicación es bastante sencilla: cronológicamente estas áreas se desarrollaron mucho antes que los departamentos de RSE.

La mayor parte de las empresas sigue prefiriendo en muchos casos ocupar las áreas de RSE o Relaciones con la Comunidad con gente que ya venía de adentro, muchas veces del área de Relaciones Institucionales. Así apuestan a que vaya formándose con la práctica misma y además garantizan que tenga un perfil corporativo acorde como para tomar otras tareas que excedan a la RSE.

Otra opción minoritaria que utilizan algunas empresas es suplir la experiencia en el campo social por una capacitación a medida, que profundice en la lógica del Tercer Sector. "En el posgrado tenemos alguna gente de empresas que busca mejorar la gestión de sus programas sociales y entender mejor a las organizaciones a las cuales apoyan. Pero no son más del 10% del curso. La dedicación que exige el posgrado es muchas veces un impedimento", cuenta Gabriel Berger, director del Posgrado en Organizaciones Sin fines de Lucro de la Universidad del San Andrés y Torcuato Di Tella.

Para aquellos que no disponen de este tiempo y no tuvieron la oportunidad de trabajar en el Tercer Sector antes de desempañarse en el área de RSE, el voluntariado también se presenta como una excelente alternativa. Permite meterse de lleno en el tejido social y cumplir a la vez con una obligación ciudadana.

"Participar en organizaciones sociales debería ser una responsabilidad de todos. Pero el que quiere trabajar en estos ámbitos tiene una responsabilidad aún mayor de conocer más de cerca esta realidad", sentencia Berger.

**Hablar el mismo idioma, literal y metafóricamente, allana mucho el camino en las relaciones cotidianas que debe establecer la empresa con las organizaciones de la sociedad civil**

## La currícula que otorga el paso por el Tercer Sector

- Conocimiento en carne propia de la lógica organizacional de las ONG, tanto en cuestiones operacionales como ideológicas
- Manejo de un lenguaje y código propio del sector social, que acorta las distancias
- Mayor proximidad con la realidad social, sin escritorios de por medio, lo que permite diseñar programas que efectivamente den respuesta a necesidades concretas
- Anticipación de expectativas de las ONG
- Confección de una agenda de contactos y redes sociales, que facilita la elección de socios idóneos desde el terreno corporativo
- *Know how* específico en distintas áreas sociales

Verónica Staniscia del Foro del Tercer Sector a Shell



Roberto Dabusti de Fundación Mano Amiga y Fundación CDI a Telecom



Agustina Contreras de Junior Achievement a Totalgaz

cativo, por ejemplo, sabés que el primero a conquistar para tener éxito es al maestro: tratás de que el proyecto le dé puntaje, que no sea fuera de la currícula. Aquel que nunca estuvo en una ONG a veces planifica un proyecto detrás del escritorio que puede cerrar perfecto para la empresa, pero no tiene que ver con las necesidades de la gente”, analiza Staniscia.

El valor agregado de conocer el campo social también resultó vital para Agustina Contreras, quien a fines del año pasado cambió los programas educativos de Junior Achievement por el área de Desarrollo Sustentable de Totalgaz, donde parte de su tarea de asistente incluye el vínculo con las escuelas. “Ya sabés qué es lo que necesitan y sabes cómo manejarlo, cosa que a muchas em-

presas les cuesta porque desconocen cómo encerrar el vínculo”, reconoce.

Desde su flamante puesto en Lanxess, Kaceta se suma: “La cercanía con la calle que te da el Tercer Sector te permite una mayor apertura mental, mejora las decisiones y te ayuda a desarrollar mejores programas.”

Para Antonino la gran ventaja de haber recorrido el camino social es conocer las expectativas de lo que las ONG esperan de las empresas. “Conocer y comprender esas expectativas te permite gestionar con información de contexto. Es adelantarte a lo que sabés que te va a ser requerido o cuestionado”, explica.

Claro que todos los entrevistados coinciden en que salir al terreno no debería ser exclusividad de las ONG, sino también tarea vital en las áreas empresarias de RSE. “Forma parte del *job description* (descripción del puesto), aseguran haciendo gala de la jerga corporativa. Es que acortar las distancias que muchas veces imponen los escritorios parece ser la nueva misión de aquellos acostumbrados al campo de batalla. “Desde la empresa suele haber una relación más fría y distante con los proyectos. Con mi jefe tratamos de meternos en los programas y estar presentes en el día a día”, agrega Dabusti, que sumó millas recorriendo el país de la mano de Fundación CDI.

### Agenda en mano

Sin duda otra de las grandes herramientas con la que cuentan aquellos que hicieron escuela en el Tercer Sector antes de pasar al mundo corporativo es conocer en profundidad a los distintos actores sociales. “Ya sabés con quiénes podés trabajar en alianza y con quiénes no. Es un trabajo nuevo pero no tanto y la experiencia previa te simplifica la elección del equipo externo”, resume Staniscia.

Ya sea para armar un proyecto conjunto o simplemente para pedir asesoramiento, esta red de contactos previos se cotiza bien en la vorágine del trabajo corporativo. “Conocé a los especialistas y podés buscar consejo en los que saben. Igual no es muy común que en las empresas convoquen a expertos como asesores, lo que es muy útil ya que ellos te

en alianza con ONG, que aportan un benchmark interesante para aportar a la nueva empresa. La experiencia de armar equipos de trabajo y buscar soluciones rápidas a los imprevistos, tan habituales en el Tercer Sector, aporta asimismo nuevas capacidades a las empresas.

Pero todo este bagaje previo que los profesionales traían desde su paso por organizaciones de la Sociedad Civil también se ve enriquecido por los aportes de la lógica empresarial. Y si se trata de destacar una de estas principales adquisiciones, la mayoría de los entrevistados no duda en señalar la sistematización e inclusión de parámetros medibles a los que

van a ayudar a invertir mejor el dinero”, aconseja Esnaola, a partir de su experiencia en Fundación Aguas Argentinas.

Y en algunos casos el poder de convocatoria de una ONG puede ser incluso más potente que la aceptada red de contactos empresarios. “Tuve una ampliación de contactos enormes tanto de ONG como del sector gubernamental. De hecho, desde Fundación Leer logré una entrevista con el Ministro Filmus que nunca había podido concretar desde el terreno corporativo”, recuerda Kaceta.

Otras competencias específicas que se adquieren en el sector social incluyen la planificación y gestión de proyectos sociales. Imposible olvidar también el conocimiento de distintos programas corporativos, motorizados

obligan las empresas, que permiten a su vez capitalizar las lecciones aprendidas. “La necesidad de mostrar resultados para justificar el presupuesto te hace establecer métricas, que además te ayudan a saber qué tuvo impacto social y qué no”, destaca Staniscia desde Shell.

Pero más allá de las diferencias conceptuales, de recursos y hasta idiomáticas que imponen las distintas lógicas corporativas y del Tercer Sector, muchos de los profesionales que eligen este camino comparten más de un ideal. “Lo que mantuve de uno y otro lado fue mi vocación de servicio: no me metí a trabajar en esto porque sí. Lo mismo que me motivaba como voluntario en Caritas me sigue motivando ahora”, cierra Esnaola.



Sólo una sensación supera la satisfacción de haber logrado tanto: el desafío de lo que queda por hacer.

www.gasnaturalban.com

gasNatural BAN



Un objetivo primordial de la Fundación Gas Natural es cumplir su actividad asumiéndose como una parte activa y responsable de la sociedad a la que pertenece. La implementación de diversos programas de desarrollo social permite encontrar una salida concreta a esta intención: Campaña de Recolección de Papel de Descarte para Reciclado, Programa Primera Exportación, Programa de Voluntarios de Gas Natural BAN. Los mismos permiten aportar una solución concreta a las necesidades de diferentes sectores sociales.

gasNatural Fundación

## Tendencias

## Un nuevo foco en la educación de negocios: ya no todo es rentabilidad

**Como respuesta al creciente fenómeno de la RSE, las universidades americanas están sumando cursos especializados a la currícula de los MBA. Además, muchos de los propios estudiantes aspiran también a trabajar en el Tercer Sector**

Por Liz Reisberg  
Consultora The MBA Tour\*

Hasta hace unos pocos años, hubiese sido inusual para un estudiante de MBA de la Universidad de California Berkeley usar su experiencia y habilidades en Gana trabajando en el Departamento de Desarrollo de las Naciones Unidas para analizar una forma viable de mejorar el acceso a Internet en el mundo en desarrollo. Ya no es así. Aunque muchos estudiantes de MBA aún aspiran a carreras en consultoría y servicios financieros o como entrepreneurs, cada vez más alumnos de escuelas de negocios se están enfocando en trabajos *non-profit* con impacto social.

Flamantes graduados de Tuck School of Business en Dartmouth College han aterrizado no sólo en trabajos con McKinsey y Deloitte sino también en UNICEF, Nature Conservancy, Planned Parenthood, y Amnistía Internacional.

Mientras este giro hacia compromisos con matices más sociales es conocido como Responsabilidad Social Corporativa en el mundo de corporativo, en las escuelas de negocios estas iniciativas fueron bautizadas con el nombre de Empresariado social

(*Social Entrepreneurship*). Este creciente interés en el impacto social está empujando a las escuelas a incluir nuevos cursos, rediseñar clases tradicionales, desarrollar nuevos tipos de oportunidades de pasantías, expandir el alcance de los servicios de carrera a nuevos sectores y crear nuevos centros de investigación.

#### Estudiantes con conciencia

Éste es el caso de la Graduate School of Management de la Universidad de California Davis que, basada en la demanda del estudiantado, decidió incluir un curso llamado Social Entrepreneurship. "Tuvimos que construir nuevas redes de contacto para ayudar a los estudiantes interesados en carreras y pasantías en el sector público y sectores no lucrativos, incluyendo las organizaciones no gubernamentales", contó James Stevens, asistente del decano.

Como en el caso de la UC Davis, estas iniciativas son a menudo incitadas por estudiantes. En el 2004, un estudiante y un graduado del MBA en McMaster University, de Canadá, fundaron la organización MBAs Without Borders (MBAs sin fronteras). La fundación persigue fondos del sector privado para financiar un

programa que coloca a estudiantes de estos Masters en Tanzania por cuatro meses, donde trabajan en pequeños negocios, ayudando con el manejo financiero, planes de negocios y tecnología. Desde el 2002, el Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (CASE) de la Duke's Fuqua School of Management ha operado en un ancho espectro de campos e industrias, incluyendo salud, servicios humanos, arte, educación, desarrollo económico y ambiental. Este centro opera sobre la creencia de que los líderes de los sectores sociales, facultativos de escuelas de negocios, estudiantes y ex alumnos de programas de MBA pueden beneficiarse asociándose a una búsqueda sistemática de dar respuesta a necesidades sociales.

Por otro lado, debe destacarse que también existe una demanda creciente de graduados de MBA con este tipo de preparación para el sector lucrativo. Alguna vez, mucha gente asumió que un negocio exitoso y el bienestar de la sociedad competían entre ellos, que el éxito de uno era a expensas del otro. Los escándalos de Enron y de World Com parecieron confirmar este punto. Pero el mundo corporativo no ha decidido simplemente

ser más ético; hay motivaciones más profundas.

Grandes compañías internacionales están persiguiendo fuerza de trabajo más barata y nuevos mercados en países menos desarrollados y han encontrado que su propio interés está relacionado con mejorar las condiciones sociales (salud pública, educación, alimentación).

En respuesta a este escenario, la Michigan's Ross School of Business, creó, desde su Center for International Business Education (CIBE), un programa de RSE que incluye estudios de investigación, pasantías y proyectos de consultoría incluyendo a estudiantes y profesores. Los estudiantes pueden, al mismo tiempo, ganar experiencia en iniciativas empresariales sociales y manejo del impacto social.

Con este nuevo conocimiento del sector corporativo, los cambios en los programas de MBA son una consecuencia lógica. Pero las iniciativas de las escuelas de negocios no han nacido de influencias corporativas, sino más bien de los propios estudiantes de MBA. El creciente entusiasmo de estos estudiantes por dotar de un enfoque más socialmente responsable a su trabajo profesional es sorprendente.

\*The MBA Tour es una empresa norteamericana que organiza ferias de escuelas de negocio alrededor del mundo. En Buenos Aires, la feria se realizará el 19 de octubre en el Sheraton Buenos Aires.

## Entrevista a la chilena Soledad Teixidó

### Nueva representante latinoamericana en el GRI

Pionera de la RSE en Chile y fundadora y Presidente de la Fundación Prohumana, Soledad Teixidó, fue recientemente designada para integrar el Stakeholder Council del Global Reporting Initiative (GRI).

Desde este lugar está llamada a trabajar activamente junto con representantes de distintas regiones del mundo y sectores sociales en la elaboración del tercer instrumento del GRI, destinado a medir y evaluar la responsabilidad social de las organizaciones

—¿Por qué es importante medir la responsabilidad social y qué beneficios le aporta a la empresa y a la sociedad civil?

—Permite a las empresas sistematizar sus procesos de implementación y desarrollar información sobre su desempeño que puede ser muy interesante para sus diferentes públicos de interés. Pero no sólo es importante medir la responsabilidad social, sino también estandarizar esta medición de manera que las empresas puedan evaluarse a sí mismas en el tiempo y compararse con sus pares, a través de un instrumento legitimado y objetivo, ya que de

otra forma ¿qué nivel de confianza podría esperarse en las mediciones? Esta última es tal vez la mayor ventaja del instrumento del GRI.

—¿Qué importancia tiene que haya representantes de nuestra región en el GRI?

—El GRI es una institución que entiende la relevancia de contar con un consejo representativo de las diferentes realidades y necesidades existentes en las diversas zonas geográficas del planeta para poder responder a estos diferentes contextos de la manera más completa e integral posible, a través de su instrumento para realizar reportes de sustentabilidad. Esto se traduce en que su Stakeholder Council es integrado por 60 personas que, de manera equilibrada, representan a los diversos sectores geográficos y socioeconómico-políticos del mundo, contando con cinco representantes latinoamericanos.

Ellos tienen la misión de discutir y tomar decisiones estratégicas relativas al GRI, designar a todos los miembros del Consejo (excepto el ejecutivo), aconsejar a la Dirección sobre los planes de trabajo y hacer recomendaciones a partir de las re-

visiones de las pautas del GRI, entre otras responsabilidades.

Para los latinoamericanos que integramos el Consejo es de suma importancia poder transmitir, por medio de nuestra participación, nuestras visiones sobre las necesidades y estado de implementación de la RSE en América Latina. Es la forma de que un instrumento tan fundamental y estandarizado como el GRI realmente esté acorde a la realidad de las organizaciones, sea útil y representativo para éstas y de esa manera se facilite, estimule y aumente crecientemente su incorporación como una práctica común.

—¿Qué tipos de empresa de América Latina están en condiciones de medir su responsabilidad social y por qué?

—El GRI es un instrumento disponible para todas las organizaciones que quieran utilizarlo y cualquier institución puede comenzar a incorporarlo como una manera de reportar su desempeño social, económico y ambiental, sin importar su tamaño o sector productivo. Ahora, hay ciertos sectores que lo están utilizando de manera más frecuente y están



más adelantados en su incorporación, que son principalmente las grandes empresas de sectores productivos. Creo que esto se debe a varios factores, entre ellos principalmente que las grandes empresas son más sensibles y proactivas en incorporar prácticas que comienzan a ser consideradas por los mercados y consumidores internacionales y por eso también están más dispuestas a invertir el tiempo, trabajo y capital necesario en ellas.

—¿Hace falta asesoramiento para utilizar estos indicadores?

—La guía del GRI es de acceso público y libre, y no establece como un requerimiento el que las organizaciones deban ser asesoradas en la elaboración de sus reportes de sustentabilidad. Sin embargo, es un hecho que este proceso de

elaboración puede resultar complejo para aquellas organizaciones que no están familiarizadas suficientemente con su estructura. Es por ello que la mayoría busca la ayuda de instituciones especializadas en elaboración de reportes a través del instrumento del GRI.

—¿Cuáles son las prioridades de la agenda de RSE de Chile hoy y cómo han ido variando desde que se instaló el concepto?

—No sé si es posible hablar de una agenda de Responsabilidad Social en Chile. Creo que justamente parte del trabajo que se está llevando a cabo tiene que ver con lograr establecer de manera efectiva una agenda y lograr llevar a cabo diálogos y alianzas multi-sectoriales que permitan dar mayor protagonismo a la responsabilidad social como una nueva manera de ver el rol de cada actor en la sociedad. Ahora, creo que vamos encaminados hacia allá, a lo que contribuye el hecho que la clase empresarial está mostrando una mayor sensibilización y a que contamos con una economía estable que, basada en las exportaciones, nos impone el desafío de estar a la altura de mercados internacionales que sí están tomando en cuenta el nivel de implementación de estas políticas.

María Rigou  
Profesora de UADE y consultora

**INVESTIGACIÓN**  
de UADE y  
IESE de España,  
a partir del  
caso Gas  
Natural BAN

# Un cambio de paradigma

**Visualizar la red de vínculos sociales que se establecen alrededor de los programas corporativos de RSE resulta una herramienta clave para detectar aquellas inversiones empresarias que generan más tejido social y optimizar así la asignación de recursos. Dos expertas explican la utilización de esta novedosa herramienta, que permite dejar atrás el viejo esquema de las relaciones bilaterales entre stakeholders**

Uede cuantificarse la confianza? ¿Elaborarse un indicador que le señale a una empresa con exactitud matemática su grado de credibilidad entre los actores sociales con los que se relaciona? Contrariando las dificultades de los economistas, que durante años se han debatido en la lucha por cuantificar lo amorfo, los profesionales vinculados con la Responsabilidad Social Empresaria están afinando la metodología para mensurar con precisión una serie de conceptos intangibles.

La forma de lograrlo es con la aplicación del concepto de redes, a partir de un diseño metodológico desarrollado por el prestigioso IESE de España. El objetivo planteado fue dotar de una herramienta de orientación a las empresas que, a la hora de planear su política de RSE, se encuentran con disyuntivas de difícil resolución. Determinar cuestiones tales como la forma más eficiente de invertir su presupuesto, cómo priorizar proyectos y dónde identificar los socios estratégicos o aquellas áreas de actividad en el que se podrá lograr un efecto más positivo, duradero y multiplicador son temas en los que a veces, por falta de armas metodológicas, se actúa a tientas y con un criterio subjetivo.

La red social fue el sistema elegido para ayudar en este punto. Implica una alternativa al tradicional esquema de empresa rodeada de stake holder sin vinculaciones entre sí. Y permite una visualización de la red de vínculos sociales. El primer caso en el que se aplicó esta metodología fue el de la española Gas Natural y su filial argentina Gas Natural Ban. La investigación fue realizada en conjunto por IESE y la Universidad Argentina de la Empresa (UADE).

## Todo por la red

“La definición básica de red es la de una serie de actores ligados por una serie de relaciones. Y hemos considerado para este trabajo que el actor eran las entidades y que la red a estudiar era la comunicación que se establecía entre las entidades. Y cuando hemos apli-



cado el software específico hemos visto que se producían interrelaciones de comunicación. Los nodos son los actores”, explicó Elisabet Garriga, investigadora del IESE, quien viajó a Buenos Aires para presentar el caso ante un auditorio de expertos en RSE.

Garriga indicó que el concepto de red tiene utilidad en muchas disciplinas, desde la salud (donde se la aplica para el estudio de contagios de enfermedades) hasta Internet (donde su uso permite establecer la cantidad de usuarios contactados).

La visualización de la red permite a la empresa entender qué tan interrelacionadas están las ONGs, organizaciones comunitarias, entidades estatales y fundaciones que participan en un programa determinado. Así, se establecen y cuantifican conceptos como la densidad de red o la posición de cada jugador en ella, de manera de establecer su grado e intermediación.

La primera fase de la investigación, que tuvo el objetivo de plantear una descripción de la red de la argentina Gas Natural Ban, constó de una serie de entrevistas en profundidad a referentes de cada una de las entidades con las que se relaciona la empresa.

“Les hicimos 25 preguntas, apuntando a cuál era el proyecto que apoyaban, cómo encajaba este proyecto en el plan de responsabilidad social, qué impacto creían que tenían. Luego indagamos sobre qué era la entidad y con quién se relacionaba y qué tipo de vinculación tenían con otras entidades con las que Gas Natural también se vinculaba”, especificó Patricia Debeljuh, de la UADE.

El resultado de la investigación es la representación visual de un complejo entramado de conexiones. Y allí se pudo ver en qué eslabones de la red había bajos niveles de comunicación.

“Ellos no eran conscientes de las relaciones que habían formado. La foto que hemos mostrado a

stakeholders”.

El caso de Gas Natural Ban estudió la aplicación de seis programas: Gas en la escuela, Prevención de accidentes, Uso racional del gas, Primera exportación, Voluntariado corporativo y Huerta comunitaria San Juan Diego. La red incluye desde pequeñas organizaciones comunitarias hasta dependencias estatales.

“Lo que puede decir un análisis de tejido social es cuál es la mejor manera de invertir de acuerdo a los objetivos de la compañía. Si hay que priorizar entre organizar un campeonato de fútbol o hacer un programa alimentario, la compañía puede contar con más elementos de decisión, según la forma en que se cree más capital social y de qué forma se crea más inclusión”, indicó Garriga.

Pero agregó que no se agota allí la utilidad, porque también, una vez decididas las prioridades del programa, la visualización de red permite establecer formas más eficientes de implementación y, finalmente, el test ácido que a veces falta en la RSE: la evaluación de beneficios. “Porque un buen resultado tiene que incluir una buena creación de redes”, señaló la experta.

En este aspecto es donde se está enfocando la segunda parte de la investigación. “Lo que se hizo hasta ahora fue descriptivo, pero no mide la calidad y eso es lo que vamos a hacer ahora”, indicó Garriga, quien ya empezó una nueva serie de entrevistas con ONGs, de manera de indagar sobre las normas de reciprocidad creadas en el vínculo y el nivel de confianza entre entidades. “Pero va a ser una metodología cuantitativa. Termina en un número.

De la misma manera que se miden otras cosas, se ha desarrollado un instrumento y con indicadores estadísticos que pueden llegar a medir un intangible como la confianza”.

Fernando Gutiérrez



## Viejo modelo

- Variedad de relaciones bidireccionales, basadas en la transferencia de conocimiento, de fondos, de tiempo y de personas
- Elección de entidades en función del diseño de cada programa
- Diseño a medida, a partir de una necesidad social
- Bajo nivel de interrelación entre las entidades
- Actores interdependientes

## Nuevo modelo

- Relaciones basadas en recursos, información y conocimiento
- Foco en la generación de tejido social
- Efectos de los programas sostenibles en el largo plazo
- Búsqueda de efectos que trasciendan al programa por la vía de la mayor participación ciudadana.

Monitoreo y evaluación  
**Voluntariado corporativo**  
Proyectos de inversión social  
Reportes de sostenibilidad  
Plan estratégico de RSE

Servicios de gestión social para empresas



Tel. (011) 4857-2645/2409 | www.dellacasaCastilla.com

# Empresas en acción



## Talleres de reciclado en el Zoo

Tetra Pak continúa abriendo las puertas de sus talleres gratuitos sobre el proceso de reciclado de envases Tetra Brik a todos los que visiten el Zoológico de Buenos Aires, los miércoles, jueves, viernes y sábados de 10 a 18 horas. Este taller, dirigido a los chicos y a sus familias, también se replicará en la Feria del Libro Infantil y Juvenil que se realiza del 14 al 28 de julio. El objetivo del taller es transmitir la importancia del cuidado del medio ambiente e instruir sobre los distintos procesos de reciclado práctico de este tipo de envases que se llevan a cabo en nuestro país. Tetra Pak lleva adelante esta campaña de concientización desde principios de 2005 y ha recibido el apoyo de la Fundación Hábitat, una reconocida organización que promueve el cuidado del medio ambiente.

## Unidad Com se sumó al GRI

Unidad com Empresa & Comunidad, consultora especializada en RSE, acaba de sumarse al Global Reporting Initiative, la organización internacional que promueve la publicación de balances de sustentabilidad social. Su ingreso al GRI se realiza con la categoría de Organisational Stakeholder. Ello implica que integra desde ahora la estructura de gobierno del GRI. Tiene derecho a voto y a participar de foros de discusión sobre sus políticas. A nivel mundial, más de 250 empresas y organizaciones son también organisational stakeholders.

## Telefónica y el liderazgo juvenil sobre discapacidad

"X+Compromiso" es un programa de liderazgo dirigido a jóvenes (con el acompañamiento de docentes) con el objetivo de desarrollar el trabajo en equipo y el compromiso para realizar diferentes tipos de actividades de integración social de las personas con discapacidad. Es coordinado en conjunto por la Fundación Telefónica y la Asociación Audela, que tienen una alianza estratégica para realizar talleres sobre el tema de la discapacidad. Durante el año pasado, participaron de estos talleres 342 personas de diferentes ámbitos sociales. Este mes, la actividad fue llevada a la provincia de San Juan. Este programa consta de cuatro etapas: capacitación de líderes,

preparación de un evento de integración, el evento y la continuidad a través del uso de Internet. La metodología de trabajo será interactiva, por lo que se espera que estos temas se puedan debatir y buscar soluciones prácticas.

## Voluntarios del Sheraton, por Tartagal

El desastre de la ciudad salteña de Tartagal, afectada por la crecida del río, movilizó actividades solidarias para asistir a la población que perdió sus hogares. La cadena hotelera Sheraton, en conjunto con Cáritas Argentina, convocó a sus empleados para hacer donaciones y realizar una colecta comunitaria. Se hizo entrega de más de 30 cajas de ropa y calzado de adultos y niños, así como ropa de cama. También de alimentos no perecederos y 400 artículos de amoblamiento de vivienda, incluyendo colchones. La acción se articuló a través del programa Nutrichicos, lanzado en el 2003.

## Philips ilumina la Casa Histórica de Tucumán

En el marco de su programa de iluminación de monumentos y sitios históricos, Philips Argentina renovó la iluminación del Museo Casa Histórica de la Independencia en Tucumán, en una donación destinada a los festejos del pasado 9 de Julio. Para su concreción, ingenieros y arquitectos de Philips trabajaron en el desarrollo e implementación de un proyecto de "iluminación inteligente", que permite un mejor aprovechamiento y ahorro de la energía en el sitio histórico. La



instalación de los artefactos fue una donación de la empresa EDET (Empresa de Distribución Eléctrica de Tucumán).

## Rolex y los maestros del arte

Rolex inició su tercer ciclo de la Iniciativa Artística para Mentores y Discípulos.

Seis de los artistas más famosos del mundo \_John Baldessari, artes visuales; Tahar Ben Jelloun, escritor; Anne Teresa De Keersmaeker, bailarina y coreógrafa; Stephen Frears, director de cine; Julie Taymor, actriz; y Pinchas Zukerman, violonista y director de orquesta\_ ofrecen un año de interacción personal y diálogo creativo a seis prometedores jóvenes, los Discípulos, en el curso 2006-2007.

Este programa filantrópico y bienal, que lanzó Rolex en 2002, une a jóvenes artistas de talento, en una etapa crucial de sus carreras, con célebres maestros en un programa individualizado de tutoría. Han sido seleccionados como discípulos personas de diversas nacionalidades y culturas. Entre los latinoamericanos, este año se incluyó a un uruguayo, Alejandro Cesarco, artista visual de 30 años que actualmente vive en Nueva York, quien disfrutará de un año de intercambio creativo con John Baldessari, figura señera del arte conceptual.

## Becas para el Instituto Superior de Energía

La Fundación YPF otorgó 20 becas a jóvenes graduados universitarios



para realizar estudios de postgrado en el Instituto Superior de la Energía (ISE), ubicado en Mostoles, a 18 kilómetros del centro de Madrid. Desde que inició su labor educativa, en 1999, el ISE se especializa en facilitar a jóvenes recién graduados la adquisición de conocimientos tecnológicos y de gestión empresarial requeridos para un desempeño profesional de excelencia en las industrias de la energía y la petroquímica. Las especialidades de los Cursos Master incluyen Exploración y Producción de Hidrocarburos; Refino, Gas y Marketing; Petroquímica; Tecnología y Gestión de Empresas Energéticas, Gas y Electricidad. El Comité de Selección fue integrado por autoridades del Instituto Superior de la Energía y profesionales de Repsol YPF, quienes contaron con el apoyo técnico de la Fundación YPF.

## Graduados de la Escuela Pescar Village Coca-Cola

Coca-Cola de Argentina, Village Cines y la Asociación Conciencia celebraron la segunda promoción de estudiantes de la "Escuela Pescar". Los 14 alumnos de la flamante camada fueron capacitados durante nueve meses en distintas disciplinas, con el objetivo de lo-



gar una formación integral para su iniciación laboral. Son chicos de 16 a 18 años pertenecientes a las escuelas públicas Media N° 2 de la localidad de Derqui, la Media N° 9 de Fátima y la Media N° 8 de la zona de Pilar. La "Escuela Pescar" está dirigida a jóvenes con escasas oportunidades y tiene como objetivo brindarles una formación competitiva, que los prepare para insertarse en el mundo laboral con mejores posibilidades. Los contenidos del taller están divididos en dos áreas temáticas: cuidado y desarrollo personal, que permite fomentar la autoestima, códigos éticos de convivencia, derechos y deberes en lo laboral y lo social. Y la segunda, vinculada al desempeño profesio-

Responsabilidad Social Empresaria.

Estamos comprometidos en construir un futuro mejor.



# Banco Industrial

Banca de Individuos | Banca de Empresas | Banca de Inversión

San Martín esq. Sarmiento y sucursales  
bancoindustrial.com.ar | 0810-666-0505

nal y disciplinas de negocios, que incluye temas de administración, finanzas, comercialización, recursos humanos, logística, producción, informática e idiomas.

## Congreso de Fundraising

AEDROS (Asociación de Ejecutivos de Desarrollo de Recursos para Organizaciones Sociales de la Argentina) organiza el 2º Congreso Internacional de Fundraising, que tendrá lugar el 3 y 4 de agosto en la sede del Consejo Profesional de Ciencias Económicas (Viamonte 1459).

Esta iniciativa, que cuenta con el apoyo de la APF (Association of Fundraising Professionals, USA) y

Ressource Alliance (Reino Unido), reunirá a más de 30 prestigiosos disertantes del Reino Unido, Estados Unidos, México, Chile, Costa Rica y Argentina, como Bernard Ross, Tony Elischer, Geoff Peters, Annette Candanedo, Víctor Naranjo y Marcelo Iñarra Iraegui, entre otros.

Por medio de la participación en talleres simultáneos y sesiones plenarias, los asistentes podrán compartir resultados de campañas exitosas, actualizarse en las últimas tendencias de fundraising a través de Internet y reflexionar sobre el contexto general y las distintas alternativas de financiamiento actuales. Los interesados pueden inscribirse o solicitar más información llamando al 4326-6005.



## Disco de Oro en beneficio del Hospital Gutiérrez

El CD "Creer que sí" no sólo generó un motivo de satisfacción por la obtención del disco de oro. La placa grabada por Alejandro Lerner, Luciano Pereyra, Bahiano, Soledad y Facundo Saravia dio un paso más, pues los \$ 116.000 recaudados por las ventas del disco, que forma parte del Programa Petrobras Energía para los chicos, fueron donados a la Cooperadora del Hospital de Niños Ricardo Gutiérrez. Ese dinero se empleará para realizar obras de infraestructura y equipamiento de sus salas.

El programa Petrobras Energía para los chicos se desarrolla por segundo año consecutivo. Este año ya se hicieron recitales en Rosario, Córdoba y Bahía Blanca; y están programados otros tres para lo que resta de 2006. Antes del show de cada músico, lo recaudado en concepto de entradas más un aporte especial de Petrobras hasta completar \$ 50.000 es donado a la cooperadora de un hospital público del lugar.

# Vaquitas pintadas, a remate

**La subasta de Cowparade, a beneficio del Instituto Leloir y la EMA, recaudó \$783.000 en una noche. El record lo alcanzó la obra de Martiniano Arce por la que se pagó \$60.000. Todavía falta computar el remate online**

En su larga experiencia como rematadores, los hermanos Saenz Valiente nunca antes habían logrado que un lote de apenas 50 vacas se cotizara en nada menos que \$783.000. Claro que siempre hay una primera vez y para que se concrete debieron dejar atrás el tradicional mercado de Liniers y cambiarlo por el elegante Tattersall de Palermo.

Allí el 27 de junio algunos de los ejemplares más codiciados de la primera edición porteña de Cowparade concentraron la atención de amantes del arte y filántropos, quienes pelearon por obras de algunos de los artistas argentinos más afamados, a beneficio del Instituto Leloir y Esclerosis Múltiple Argentina (EMA).

Los interesados no perdieron la oportunidad de tener un *tête a tête* con las piezas antes del remate. Ayudados por el brochure de rigor, muchos de los más de 400 invitados de lujo tomaron nota de sus obras preferidas. Y hasta algunos con una buena dosis de malicia, aseguraron confundir a dos robustas señoras de abrigado bizón con algunas de las obras.

Y a la hora del remate, la ceremonia quedó a cargo de Fernando y Gervasio Saenz Valiente, de la auténtica rematadora de ganado Saenz Valiente Bullrich y Compañía, quienes junto a Rodrigo Rueda y bajo la estricta supervisión de la casa Christie's dotaron a la subasta de un auténtico espíritu de hacienda.

Para abrir la noche, lanzaron a subasta la "Vaca fileteada en San Telmo", firmada por Martiniano Arce y apadrinada por Banco Comafi. Luego de una peleada puja, la pieza se convirtió en la estrella indiscutida al alcanzar el astronómico precio de \$60.000 y quedar en manos de Rodolfo Constantini, hermano de Eduardo y propietario del Frigorífico Rioplatense.

"La Holandesa", obra de Alicia Esquivel y Jorgelina Beiró, fue la segunda pieza más cotizada de la velada, con un precio de \$36.000, y



Rodolfo Constantini y Marité Salvat se llevaron tres vacas cada uno

también quedó en manos de Constantini quien asimismo compró "La vaca se divierte", obra de su amiga Mercedes Cullen, a un precio más módico. "Todavía no sé bien dónde las voy a poner. Quiero alguna para el frigorífico y la Holandesa tal vez para regalarle a un cliente holandés", contó a este diario y no descartó regalarle alguna a su hermano para el museo.

Marité Salvat también peleó sin suerte por "La Holandesa", a la que también le había echado el ojo Manuel Mas de Finca La Anita. Pero no se fue con las manos vacías, sino con tres vacas bajo el brazo. Se hizo acreedora de "Vacandoneón" por \$16.000, que seguramente integrará un salón que tiene en su casa dedicado al tango, "Magic Cube" por \$21.000 y "Luisita" por \$13.000.

"Alguna la voy a poner en Punta del Este y otra seguramente la regale", aseguró siempre lista con el número de subasta en la mano. En el camino le quedó "La Urbana" de Antonia Guzmán, una de sus pintoras favoritas, que fue la tercera más cotizada de la noche al alcanzar el precio de \$30.000. La cuarta obra mejor paga fue "Espejo de las Pampas", de Ana Lía Werthein que tocó los \$25.000 y en estos momentos ya debe estar decorando el

campo de la joven pareja que la compró. Las obras restantes alcanzaron un promedio de \$15.000. Las empresas que apadrinaban las obras tuvieron además la posibilidad de adquirir a una de sus ahijadas a un precio estándar de \$7.000 y sin necesidad de participar del remate. Una de las empresas que aprovechó esta oportunidad fue Telecom, que además de las dos vacas que le asignaron por ser sponsor decidió quedarse con otras dos: "Tango" de Ricardo D'Amato y "Vaca milonguera" de Gloria César. Pero para aquellos que no estuvieron en el evento, las opciones siguen abiertas, ya que las restantes vacas comenzaron a rematarse online. En la primera etapa virtual ya se recaudaron más de \$90.000 con un promedio de \$3.000 por obra. Y la segunda etapa, ya lanzada, cierra el 20 de julio.

Una de las que pensaba sumarse al remate *online* era Dudu von Thielmann, alma matter de Ediciones Larrieviere (organizadora de Cowparade). El techo de su rancho de Punta del Este es el destino elegido para su futura adquisición. "La única duda que tengo es cómo voy a pasar la frontera", anticipaba entre risas desde el evento del Tattersall.

Estefanía Giganti

## A.P.A.E.R. Asociación Civil de Padrinos de Alumnos y Escuelas Rurales

Nuestras acciones solidarias tienen como destinatarios principales a los alumnos que cursan los niveles de Escolaridad General Básica (inicial y primaria) en escuelas rurales de todas las provincias de la República Argentina, sin buscar ningún tipo de rédito político, económico, religioso o racial.

Nuestra labor se desarrolla principalmente a través de: Padrinazgo de Escuelas, Padrinazgo de Huertas Escolares, Talleres de Capacitación Laboral, Cursos de Capacitación a Distancia, etc.

**NECESITAMOS PADRINOS  
NECESITAMOS DE USTED...**

E-mail: [info@apaer.org.ar](mailto:info@apaer.org.ar) / [apaer@fibertel.com.ar](mailto:apaer@fibertel.com.ar)  
[www.apaer.org.ar](http://www.apaer.org.ar) / Tel.: (011) 4788-5423 / 4788-3009  
Conesa 2141, P.B. "A" - Ciudad Autónoma de Buenos Aires

TELECOM



Está en tu vida.



**GUIA**  
para  
desarrollar  
iniciativas  
exitosas de  
RSE

En esta edición, los contenidos que deben integrarse al balance social y los pasos necesarios para llegar al armado de este documento clave

## Cómo elaborar un Reporte Social, alineado a la estrategia del negocio



**MERCEDES OCCHI DUCOTÉ**  
Directora de la consultora  
ReporteSocial.com

El Reporte Social es una de las herramientas fundamentales que tiene hoy la RSE, ya que suministra a la sociedad en general, y más concretamente a los grupos de interés de una empresa, información clara y estandarizada sobre el desempeño empresarial en los ámbitos económico, social y medioambiental.

Si bien se lo puede llamar de distintas formas, lo relevante es su contenido y el hecho de que se lo trabaje como un proceso progresivo y de mejora continua, integrando la RSE en la gestión del negocio.

### Mix de contenidos

■ **Compromiso de los directivos** (generalmente se trata de una declaración del CEO): Se incluyen los desafíos del negocio y la importancia de la RSE en el contexto en el cual se desenvuelve la empresa, la relación con los grupos de interés y el compromiso de mantenerlos informados, los estándares aplicados en la elaboración del reporte y el compromiso a futuro.

■ **Perfil de la empresa:** Incluye su historia, el negocio, principios, valores y cualquier dato relevante para los grupos de interés.

■ **Política o estrategia de RSE:** Definición de la RSE para la empresa, su vínculo con el negocio a corto y largo plazo e iniciativas de RSE a las que adhiere la empresa, como por ejemplo el Pacto Global de las Naciones Unidas.

■ **Proceso de RSE o de Reporte Social:** Detalles del proceso de diálogo con los grupos de interés, si la empresa encaró esta actividad, así como de la elabora-

ción del reporte.

■ **Relación con los grupos de interés:** Se identifican los grupos de interés clave –entendidos como individuos o grupos que influyen o son influidos por el negocio de la empresa (como accionistas, clientes, consumidores, empleados, proveedores, comunidad, medio ambiente, Gobierno, medios, etc). Se explica el compromiso, políticas, programas, acciones y formas de diálogo que tiene la empresa con cada uno de estos grupos.

■ **Indicadores de desempeño económico, social y medioambiental:** Suelen utilizarse los lineamientos de la Global Reporting Initiative o Iniciativa de Reporte Global, conocido como GRI.

■ **Desafíos a futuro:** Es interesante incluir las oportunidades de mejora en el desempeño económico, social y medioambiental de una empresa como un desafío a futuro. Esto aportará mayor credibilidad al reporte y mostrará el compromiso de la empresa con la mejora continua.

■ **Informe de verificación externa:** Tanto los reportes sociales como los procesos o sistemas de gestión de RSE en una empresa pueden ser auditados por verificadores externos. Puede hacerse desde una auditoría técnica a una metodología más participativa que incluye a distintos expertos que verifican la calidad de la información. El resultado de la verificación se da a conocer luego a través del reporte.

■ **Glosario de términos:** Es una buena opción incluir un glosario que aclare términos que sean difíciles de comprender por los grupos de interés.

■ **Formulario de opinión:** Es fundamental para abrir un canal de comunicación con los grupos de interés en relación al reporte social de la empresa, su estrategia de RSE y su negocio en general.

### Etapas necesarias

El reporte social es la etapa final de un proceso de RSE. Para llegar a este punto las empresas deben recorrer un camino, que incluye distintos pasos.

1. **Compromiso de los directivos con el Reporte Social:** Es fundamental para poder llevar a cabo el proceso de reporte social y ofrecer información relevante a los grupos de interés.

2. **Elaboración de un plan de trabajo:** Con detalle de las etapas, partes intervinientes y tiempos estimados, que permita organizar el proceso de elaboración del reporte dentro de la empresa.

3. **Creación de un grupo multifunción de RSE:** Con representantes de las diferentes áreas de la empresa que releven la información a incluir en el reporte. Ayuda también a generar el compromiso de toda la empresa con el proceso de reporte social.

4. **Definición de la estrategia de RSE:** En caso de que la empresa no cuente con una estrategia o política de RSE, se definirá qué es la RSE para la empresa y cómo se relaciona con su negocio.

5. **Identificación de los grupos de interés clave:** Conocer quiénes son, cómo se relacionan con la empresa y qué expectativas tienen. Para las empresas que arrancan el proceso de reporte social, simplemente se pueden listar los grupos de interés claves y las formas habituales de comunicación.

Las prácticas internacionales demuestran que el reporte social es una herramienta para dialogar con los públicos claves a través del cual se establecen compromisos y planes de acción para responder a sus expectativas. Estándares internacionales, como la AA1000, permiten construir ese diálogo a través de un proceso sistematizado.

6. **Definición de la estructura del reporte:** Seguirá un orden temático que sea comprendido por los diferentes grupos de interés.

7. **Relevamiento de información y redacción:** Se recopila toda la información cualitativa y cuantitativa relacionada a la RSE de la empresa y se define el nivel de información que se proporcionará. La redacción será en un lenguaje simple y de fácil comprensión.

8. **Diseño y publicación:** Debe ser claro y limpio en su lectura y que permita la fácil ubicación de la información incluida en el reporte. Se puede publicar sólo un resumen del reporte y poner a disposición de los grupos de interés la versión completa en la Web corporativa. Por último, la publicación del reporte irá acompañada de comunicación interna y externa, y la actualización de la información en Internet.

9. **El reporte a futuro:** Analizar los aprendizajes que deja el proceso de reporte social e incorporar el feedback de los grupos de interés, para que el proceso sea una mejora continua.

El tiempo estimado de elaboración de un reporte social es de 5 a 6 meses. En la práctica esto siempre dependerá de la cantidad de información relevada y de la respuesta de cada una de las áreas de la empresa.

Contacto editorial:  
**Estefanía Giganti**  
egiganti@cronista.com

Gerencia Comercial  
Suplemento SR  
Fabiana Grassano  
4121-9347  
fgrassano@cronista.com

EL CRONISTA



Cuando soñás algo mucho,  
pero mucho...  
...un día se cumple.

Queremos que todos los chicos tengan las mismas posibilidades de alcanzar sus sueños por más altos que se encuentren. Por eso, nuestra campaña "Todos Podemos Volar" busca aportar al desarrollo de la educación, propiciando que los mejores promedios de las escuelas de menores recursos puedan vivir la maravillosa experiencia de volar.

Aprovechá esta oportunidad para cumplir el sueño de muchos niños.

Si querés conocer más sobre la campaña y participar con una escuela, escribinos a [todospodemosvolar@lan.com](mailto:todospodemosvolar@lan.com) o envíanos una carta a LAN Argentina\*.

\* LAN Argentina - Ref Campaña "Todos Podemos Volar" - Cerrito 866 1º Piso - CP 1010 - Cap. Fed.

www.lan.com  
LAN ARGENTINA

LAN

El encanto de volar