



**Universidad de Palermo**

**MBA en Dirección de Empresas**

**Tesis para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en  
Dirección de Empresas**

**LOS SISTEMAS DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA DE LA RSE EN  
LA DIMENSIÓN PERSONAS.**

*Ideas para su implementación en grandes empresas de Argentina,  
especialmente del sector petrolero.*

**Tesista: Lic. Edy Liliana Giratá Martín**

**Legajo 91303**

**Director de Tesis: Dr. Leandro A. Viltard**

**2018**

**Buenos Aires – Argentina**

# EVALUACIÓN DEL COMITÉ

## PRÓLOGO

“La habilidad de una organización para aprender y convertir rápidamente lo aprendido en acción, es su máxima ventaja competitiva”  
John Welch

Desde hace varias décadas, muchas empresas han realizado diversas acciones buscando demostrar y mejorar su posición ante la responsabilidad social. Sin embargo, la evolución del concepto, sus implicaciones y las diversas tendencias generaron multiplicidad de abordajes -gran parte de los cuales resultan parciales o generan duplicidades/conflictos en la organizaciones- lo que atenta contra el desarrollo del liderazgo de los grupos directivos.

En este sentido, los sistemas de gestión -basados en las normas ISO 9001 e ISO 14001, actualizadas en 2015-, se presentan como una herramienta gerencial que permite comprender y atender las necesidades, las expectativas y los requisitos de las partes interesadas, lo que se ha denominado -en el presente estudio- la dimensión personas de la RSE. De este modo, se pretende permitir -a la empresa- que su estrategia sea enfocada con base en los riesgos y oportunidades de los factores internos y externos que pueden afectar su desempeño y sostenibilidad.

El presente trabajo se motiva en los desafíos y oportunidades de aplicar el concepto de partes interesadas a la gestión de una empresa, considerando aspectos tales como:

- La premisa del Pacto Global de la Organización de Naciones Unidas, ONU<sup>1</sup>(1999) a los fines de incluir a las empresas como socios estratégicos en las soluciones de problemáticas mundiales, agrupadas en cuatro dimensiones: laboral, derechos humanos, anticorrupción y prácticas ambientales; así como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 2015) orientados a cumplir la “agenda

---

<sup>1</sup> Naciones Unidas (2010) United Nations Global Compact, What is the global compact? Recuperado de <http://www.unglobalcompact.org/>el 20/11/2017

2030 para el Desarrollo Sostenible", impulsan a las empresas a incorporar el trabajo con las partes interesadas o a generar cambios en su forma de abordaje.

- La dimensión social de la RSE puede tener diversas conceptualizaciones, tal como lo presentan Raufflet, et al (2015)<sup>2</sup>. Sin embargo, se requieren realizar consensos y seleccionar herramientas de trabajo destinadas a generar acciones concretas que fortalezcan su aplicación al interior de las empresas.
- La actual diversidad de modelos para la implementación y medición de acciones de RSE, ha tenido consecuencias no tan positivas al interior de las empresas, y como lo analizan Fernández, et al (2012)<sup>3</sup> algunas intervenciones son vistas como esfuerzos aislados o duplicados entre diferentes áreas para atender las partes interesadas, generando conflictos, re-procesos, quejas y reclamos, así como impactos negativos en el uso de los recursos económicos, y en la imagen y reputación de la organización.
- Los sistemas de gestión dependen de la interacción y aproximación realizada - por los ejecutivos de la empresa- con las diferentes organizaciones, personas y entidades. Entonces y tal como lo presenta la ISO 9001:2015<sup>4</sup>, la supervivencia de una empresa se encuentra asociada a su capacidad de conocer, entender y abordar las partes interesadas en el contexto de factores internos y externos que pueden afectar el desempeño de una organización-.
- Deviene necesario conocer los avances de las empresas e industrias a los efectos de gestionar -de manera apropiada y dentro de los sistemas de gestión- las partes interesadas.

Por tanto, el alcance de la presente investigación incluyó un análisis de los avances y limitaciones de la interacción entre los sistemas de gestión de las ISO y el concepto de partes interesadas -dimensión personas de la RSE-. El trabajo de campo, se enfocó en el proceso de identificación, evaluación y relacionamiento con partes interesadas

---

<sup>2</sup>Raufflet, E. Responsabilidad social empresarial. et al. (2012). Pearson Tabla 4-1 Niveles de acercamiento a la RSE.

<sup>3</sup>Fernández et al. (2012) La teoría de los stakeholders o grupos de interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. Revista internacional de investigación aDresearchESIC. N6 Vol 6.

<sup>4</sup>Sitio web [www.iso.org/iso/03](http://www.iso.org/iso/03) terminology used in iso 9000 family.pdf. Recuperado en 27/02/2018.

mediante encuestas a Jefes de Responsabilidad Social en empresas del sector petrolero en Argentina, entrevistas a informantes-clave/expertos y un estudio de caso.

A lo largo de la presente investigación, se han encontrado algunas limitaciones/clarificaciones a su alcance que son enunciadas a continuación:

- No se consideran específicamente otras dimensiones de la RSE -como la ambiental y la económica-, debido al enfoque específico que se ha dado sobre la dimensión personas (social). Sin embargo, es de notar que la gestión integral de una empresa tiene impactos en todas las dimensiones de la RSE.
- Tal como se presenta en el Marco Teórico, existen variadas formas de realizar la gestión sobre la dimensión social, en especial porque el componente “social” puede ser difícil de abordar con los recursos y alcances de la propia organización. Así y en esta investigación, la dimensión social se abordó desde la perspectiva de personas mediante las partes interesadas, pudiendo existir otras formas de abordaje.
- Debido a que los sistemas de gestión son de adhesión voluntaria y que los cambios en las normas ISO son recientes, los resultados presentados en el Marco Investigativo cuentan con ciertos datos de referencia y no todos los que se hubieran pretendido en otras circunstancias. El tema se encuentra en fase inicial y las empresas cuentan con incipientes desarrollos. De cualquier manera, los datos se han desarrollado con el objeto de generar ideas y propuestas de implementación, ayudando a su desarrollo futuro.
- Se han consultado expertos en Argentina, tanto en sistemas de gestión como en Responsabilidad Social Empresaria (RSE), de quienes se ha obtenido información valiosa. De todas formas, resulta importante preservar cierta reserva ante situaciones propias de otros países o de cada empresa en particular.
- En este estudio no se incluyó el análisis de necesidades y expectativas, riesgos y oportunidades desde la perspectiva de las propias partes interesadas, sino desde la empresa. Realizar una evaluación desde cada parte interesada podría ser el objeto de futuras investigaciones.

- La presente investigación se realizó en grandes empresas, por lo que pueden existir otras variables o situaciones aplicables a empresas de menor tamaño (Pequeñas y Medianas empresas, Pymes).
- Las conclusiones surgen de los hechos y elementos que se han tenido bajo investigación.

De todas formas, deviene importante aclarar que las limitaciones detalladas anteriormente no han sido un obstáculo a los efectos de llegar a conclusiones razonables respecto de los objetivos e hipótesis del presente trabajo.

Finalmente, agradezco a todas las personas y empresas que durante la realización de este trabajo, me brindaron su apoyo, su aliento, su experiencia, sus conocimientos y sus críticas. Para construir, se requiere de todos los aportes, y ha sido fundamental la especial dedicación de mi Director de Tesis -el Dr. Leandro Viltard- quien nos ha enseñado el camino del pensamiento disruptivo y, a mí en particular, el camino de la mejora y del aporte a otros.

Para mi madre, quien me ha dado lo mejor y cada día me sigue enseñando....

A tu amor, que siempre me acompaña....

## **RESUMEN (Abstract)**

Las acciones en RSE han sido un constante reto para las empresas debido a la permanente evaluación realizada por parte de las personas y las entidades con las cuales interactúan. De este modo, el posicionamiento y la imagen de las empresas han estado directamente relacionados con la calidad del vínculo establecido con sus partes interesadas, por lo que ha sido necesario generar nuevas propuestas a los fines de identificar, evaluar y trabajar con tales partes, lo cual ha planteado a los sistemas de gestión como una herramienta clave.

En general, los grupos directivos han estado en constante búsqueda de alternativas que les permitieran realizar una adecuada gestión. Sin embargo, la proliferación de métodos y diversidad de enfoques dificultan un abordaje integral, generando diversas dificultades en las empresas.

La hipótesis de esta tesis –la que ha sido corroborada- considera que utilizar los sistemas de gestión basados en las normas ISO a los efectos del abordaje de los riesgos y oportunidades derivados de las partes interesadas de una organización, devienen fundamentales para adecuar su estrategia en búsqueda de la sostenibilidad.

Más allá que este trabajo intenta un abordaje que incluye a las empresas grandes de Argentina, en modo especial, son analizadas empresas del sector petrolero en Argentina que han identificado que la RSE requiere estar asociada a la gestión de partes interesadas, como forma de intervenir en los impactos económicos, sociales y ambientales de sus actividades.

Se ha utilizado una metodología cuali-cuantitativa, con predominio cualitativo -basada en el estudio de autores y publicaciones significativas- y en un trabajo de campo aplicando tres técnicas de recolección de datos. El diseño de la investigación es no experimental y, dentro de ellos, transversal.

# LOS SISTEMAS DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA DE LA RSE EN LA DIMENSIÓN PERSONAS

## Contenido

EVALUACIÓN DEL COMITÉ .....	II
PRÓLOGO .....	III
RESUMEN (Abstract).....	VII
LOS SISTEMAS DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA DE LA RSE EN LA DIMENSIÓN PERSONAS .....	VIII
Contenido.....	VIII
INTRODUCCIÓN .....	1-8
1. <i>Antecedentes y motivos de la investigación</i>	
2. <i>Planteo del problema y las preguntas de la investigación</i>	
3. <i>Hipótesis</i>	
4. <i>Objetivos</i>	
5. <i>Lineamientos generales y Capítulos del trabajo</i>	
I. METODOLOGIA.....	10-11
II. MARCO TEÓRICO.....	13-30
II.1 <i>Responsabilidad Social Empresaria (RSE): concepto, implementación e indicadores</i>	
II.2 <i>RSE y las acciones de organismos internacionales</i>	
II.3 <i>Los sistemas de gestión de la ISO y la RSE</i>	
II. 4 <i>Los sistemas de gestión y las partes interesadas (stakeholders)</i>	
II. 5 <i>Los sistemas de gestión y la dimensión personas de la RSE</i>	
II. 6 <i>Conclusiones</i>	
III. MARCO INVESTIGATIVO .....	32-60
III.1 <i>Encuestas a jefes de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)</i>	
III.2 <i>Entrevistas con informantes-clave</i>	
III.3 <i>Análisis de caso: Empresa Constructores en la Patagonia</i>	
III.4 <i>Conclusiones</i>	
IV. CONCLUSIONES GENERALES, PROPUESTAS Y APORTES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES .....	62-73
IV. 1 <i>Conclusiones generales</i>	
IV. 2 <i>Propuestas</i>	
IV. 3 <i>Aportes para futuras investigaciones</i>	
BIBLIOGRAFÍA .....	75-76
ANEXOS .....	78-82
ANEXO I	
ANEXO II	
ANEXO III	
CURRÍCULUM VITAE.....	84-86



## Listado de Gráficos y Cuadros

Gráfico 1 – Lineamientos generales.....	7
Cuadro 1 – Capítulos del trabajo.....	8
Cuadro 2 – Metodología.....	12
Cuadro 3 – Los enfoques de la RSE.....	15
Cuadro 4 – Referentes en la RSE.....	19
Cuadro 5 – Comités técnicos ISO.....	21
Cuadro 6 – Estructura de Alto Nivel para las Normas de los sistemas de gestión.....	24
Cuadro 7 – Ciclo PHVA y elementos del sistema de gestión.....	25
Cuadro 8 – Modelos de análisis de partes interesadas.....	27
Cuadro 9 – Conceptos relacionados con persona en los sistemas de gestión.....	29
Cuadro 10 – Participación en la identificación de partes interesadas y los sistemas de gestión.....	34
Cuadro 11 – Disponibilidad de herramientas para identificar partes interesadas.....	35
Cuadro 12 – Acciones de relacionamiento con partes interesadas.....	36
Cuadro 13 – Acciones de monitoreo y evaluación de las empresas.....	37
Cuadro 14 – Canales de comunicación utilizados con las partes interesadas.....	38
Cuadro 15 – Actividades y proyectos actuales con las partes interesadas.....	40
Cuadro 16 – Análisis de partes interesadas. Identificación de riesgos y oportunidades.....	49
Cuadro 17 – Criterios para valorar riesgos.....	50
Cuadro 18 – Criterios para valorar oportunidades.....	51
Cuadro 19 – Criterios para identificar y valorar el impacto de las partes interesadas.....	53
Cuadro 20 – Esquema de comunicación con partes interesadas.....	54
Gráfico 2 – Balance intervenciones en riesgos y oportunidades.....	57
Gráfico 3 – Gestión de Partes Interesadas.....	72
Cuadro 21 – Profesionales especialistas entrevistados.....	83

# INTRODUCCIÓN

El presente apartadopretende otorgar un marco de referencia al presente estudio en cuanto a sus antecedentes y motivos; el planteo del problema y las preguntas que lo han guiado; la hipótesis y los objetivos.

## **1. Antecedentes y motivos de la investigación**

Mi experiencia profesional en el desarrollo y auditoria de sistemas de gestión, basados en las Normas ISO, me han llevado revisar esta temática. Específicamente, he trabajado auditando el funcionamiento de cada elemento de los sistemas de gestión basados en las Normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, lo que me ha permitido identificar fortalezas y limitaciones comunes.

Durante la ejecución de estas funciones, encontré que las principales limitaciones de los sistemas de gestión derivaban de la aproximación realizada con las diferentes organizaciones, personas y entidades. Asimismo, pude identificar que se desarrollaban esfuerzos aislados o que se duplicaban acciones entre las diferentes áreas de una misma empresa, lo que generaba conflictos, re-procesos, quejas, reclamos y -sobre todo- una visión diferente de la empresa, según cada organización con la que se relacionaba -parte interesada-.

Además, en varias oportunidades, se cuestiona a los sistemas de gestión por no advertir o atender temáticas que afectan la RSE y la sostenibilidad de la empresa, lo que genera cuestionamiento a la eficacia de dichos sistemas.

A partir del conocimiento de esta problemática y con los elementos adquiridos en la formación de mi MBA, he pretendido enfocar el estudio final de tesis al análisis de esta problemática y a conocer los avances -herramientas y acciones realizadas- que aplican empresas e industrias a los efectos de gestionar -de manera apropiada- las partes interesadas en un sistema de gestión, lo que he denominado en el presente estudio: la dimensión personas de la RSE.

Además de mi experiencia, existen autores que soportan la importancia de conocer y utilizar los beneficios propios de los sistemas de gestión de la ISO y de la interacción con la RSE, mediante el concepto de partes interesadas o stakeholders.

Según Raufflet, et al (2012)<sup>5</sup>, existe consenso en torno a la importancia de la problemática de sustentabilidad, entendida como una relación entre la estrategia empresarial, el desarrollo tecnológico, los retos ambientales y las ventajas competitivas. Por tanto, resulta necesario analizar y conocer los avances de las empresas en la RSE, manifestada como una forma de gestionar las relaciones con los grupos de interés internos y externos, desde un aspecto normativo y operativo.

Por tanto, los sistemas de gestión de la ISO se presentan como una herramienta para comprender y atender las necesidades, las expectativas y los requisitos de las partes interesadas, mediante un nuevo elemento denominado “contexto”, el que permite movilizar el ciclo P-H-V-A (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), enfocando a una organización en su capacidad de conocer, entender y abordar los factores internos y externos que pueden afectar su desempeño y sostenibilidad.

Finalmente, cuando confluyen los conceptos de partes interesadas de los sistemas de gestión y el abordaje de la dimensión personas de la RSE, aparecen aspectos que requieren conocer las aproximaciones realizadas por las empresas, sus avances y limitaciones en búsqueda de buenas prácticas para optimizar las herramientas disponibles.

## **2. Planteo del problema y las preguntas de la investigación**

Actualmente y en forma progresiva, los grupos directivos de las organizaciones reciben diversas solicitudes para incorporarlas en su plan de trabajo. Según plantean Fernández et al (2012)<sup>6</sup>, generalmente cada una de dichas solicitudes incluye una prioridad que -en el mejor de los casos- puede coincidir con otra o -por el contrario-

---

<sup>5</sup>Raufflet, E. Responsabilidad social empresarial. et al. (2012). Pearson Tabla 4-1 Niveles de acercamiento a la RSE.

<sup>6</sup>Fernández et al. (2012) La teoría de los stakeholders o grupos de interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. Revista internacional de investigación aDresearchESIC. N6 Vol 6.

puede colocarse en contra de una solicitud en curso. Esta situación, ha ido generando saturación de agendas de grupos directivos, conflictos internos por la primacía en un tema específico o incapacidad de dimensionar las implicaciones de las exigencias que incluyen un espectro mayor, conformado por recursos económicos, personal calificado, tiempo de preparación, manejo del cambio, requisitos legales y técnicos, e impacto en cultura organizacional, entre otros.

Además, como lo presenta Raufflet, et al (2012)<sup>7</sup> se han presentado cambios en modelos organizacionales y en las formas de interpretar los beneficios de una empresa a los socios, a los trabajadores y a la sociedad en general, los cuales a su vez implican cambios en las empresas para afrontar y realizar una gestión de la RSE, si quiere permanecer en el mercado del core business (negocio central) elegido.

A su vez, también ha evolucionado el concepto de la Responsabilidad Social Empresaria que, en un primer momento, se orientó a señalar que las acciones de la empresa tienen impacto en la sociedad, por lo que el desempeño de los directivos debe reflejar los valores de la misma. Posteriormente, aparecieron conceptos opuestos, como el de Friedman (1962)<sup>8</sup>, quien planteó que la responsabilidad de los directivos se refiere a aumentar los beneficios de los accionistas.

Por tanto y en su momento, se marcaron dos visiones de la RSE: una, orientada a una responsabilidad amplia, que derivó en donaciones y asistencialismo; y otra, centrada en los beneficios económicos a los accionistas.

Entonces, fue necesario que autores como Johnson (1971)<sup>9</sup> consideraran que las dos visiones podrían ser complementarias, al plantear -a la RSE como conformada por elementos o dimensiones provenientes de conocer el entorno en que desarrollan sus

---

<sup>7</sup> Raufflet, E. Responsabilidad social empresarial. et al. (2012). Pearson.

<sup>8</sup> Friedman, M. (1962). Capitalism and freedom. Chicago and London: The University of Chicago Press.

<sup>9</sup> Johnson, H. (1971). Business in contemporary society: framework and issues. Belmont, Calif: Wadsworth Pub. Co.

actividades, realizar programas sociales, maximizar sus ganancias y considerar los grupos de interés.

Como consecuencia de este proceso, el siguiente paso en la evolución del concepto de RSE, se relacionó con la vinculación a otras teorías para la gestión estratégica y la generación de indicadores. Desde Drucker (1993)<sup>10</sup> indicando que uno de los principales objetivos de la gestión estratégica es vincular la RSE con los grupos de interés hasta Donalson y Preston (1995)<sup>11</sup>, enfatizando en las relaciones y normas derivadas de grupos externos de interés.

Así, se estableció la RSE como forma de gestionar las relaciones con los grupos de interés internos y externos; asociada con la ventaja competitiva derivada de las acciones no relacionadas directamente con el negocio central, y que -en muchos casos- impactan la imagen de la empresa ante la sociedad.

Entonces y tal como lo presentan Fernández et al. (2012)<sup>12</sup>, la problemática se presenta en los retos propios de los cambios en la gestión relacionada con la necesidad de generar un compromiso (engagement) con los grupos de interés como una estrategia para crear valor en los negocios y en la sociedad, en un enfoque proactivo.

De otra parte, una herramienta muy utilizada en el ámbito empresarial son los sistemas de gestión, basados en las normas ISO<sup>13</sup> que -aunque son de amplia trayectoria, reconocimiento internacional y están respaldados por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico)-, aún generan dudas y falta de credibilidad al

---

<sup>10</sup>Drucker, P. (1993). Post capitalist society. New York: Harper Business.

<sup>11</sup> Donalson, T y Preston, L (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. The Academy of Management Review, 20(1), P. 65 Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/258887>

<sup>12</sup>Fernández et al. (2012) La teoría de los stakeholders o grupos de interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. Revista internacional de investigación aDresearchESIC. N6 Vol 6.

<sup>13</sup>Sitio web ISO (International Organization for Stadarization). Recuperado de <https://www.iso.org/about-us.html>, el día 20/11/2017.

interior de las empresas relacionadas con el balance entre los beneficios que otorgan y los recursos requeridos.

Los diversos comités que generan las normas ISO revisaron esta problemática, encontrando que se generaba -principalmente- en la aplicación del liderazgo a los sistemas de gestión, pues se estaban quedando centrados en el responsable del mismo -persona o área-, situación que generaba confort y limitaciones, tanto en otras áreas de la empresa como en los propios grupos directivos, que perdían el sentido de desarrollar y mantener los sistemas de gestión.

También, la problemática en su conjunto, tiene otro componente generado en las empresas que realizan actividades de RSE y utilizan los sistemas de gestión como herramienta gerencial, pues encontraron dificultades en la actualización 2015 de las normas asociadas a calidad y al medio ambiente, que incluyeron un cambio estructural con un nuevo elemento denominado contexto, el cual requiere analizar las partes interesadas y los riesgos y oportunidades que se deriven.

Debido a que las normas de gestión sólo establecen los “debe”, es decir qué hacer, pero no establecen cómo hacerlo, los grupos directivos se vieron abocados a buscar, evaluar y decidir entre diversas metodologías, cómo aplicar la actualización de los sistemas de gestión y cómo optimizar recursos para evitar inconsistencias, duplicidades, conflictos y riesgos al ignorar a alguna entidad -parte interesada- que pueda afectar a la empresa, como los clientes, la comunidad, los empleados, entre otros.

Ante estas problemáticas, el presente trabajo pretende analizar los mecanismos de interacción entre la dimensión personas (partes interesadas) de la RSE y los sistemas de gestión. Se indagará en la actualidad de los sistemas de gestión utilizados en las empresas; así como en los avances y limitaciones de las acciones para identificar, evaluar y relacionarse con las partes interesadas, planteándose las siguientes preguntas como punto de partida de nuestro estudio.

- ¿Cómo se realiza la identificación de las partes interesadas?

- ¿Cuáles son las partes interesadas que están considerando las empresas en su gestión?
- ¿Cómo se define con cuáles partes interesadas trabajar?
- ¿Cuáles son las acciones que se realizan con partes interesadas?
- ¿Cómo se evalúa el impacto de las acciones realizadas?
- ¿Cómo se realiza la interacción entre los sistemas de gestión y las partes interesadas?

A efectos de proponer ideas de gestión, se analizarán mejores prácticas en empresas grandes que realizan actividades en Argentina, tanto del sector público como del privado, con énfasis en el sector petrolero.

### **3. Hipótesis**

Utilizar los sistemas de gestión en el abordaje de los riesgos y las oportunidades derivados de las partes interesadas de una empresa, es fundamental para adecuar su estrategia en búsqueda de la sostenibilidad. Además, esta gestión, genera acciones concretas y de beneficio común en la aplicación de la Responsabilidad Social Empresaria.

### **4. Objetivos**

General

Analizar la interrelación entre los sistemas de gestión y las partes interesadas – dimensión personas de la RSE - y proponer ideas de mejora.

Específicos

- Estudiar los distintos entendimientos y las técnicas aplicables a las partes interesadas en la implementación de sistemas de gestión.

- Verificar -en campo- las prácticas y la aplicación de metodologías para identificar y valorar partes interesadas en los sistemas de gestión en Argentina.
- Proponer ideas de mejora en las actividades de relacionamiento con las partes interesadas que impliquen mejoras a los sistemas de gestión.

## 5. Lineamientos generales y Capítulos del trabajo

A través de la siguiente Figura, se presentan los lineamientos generales de la presente investigación, con el fin de facilitar la visión general de la misma:

**Gráfico 1 – Lineamientos generales**

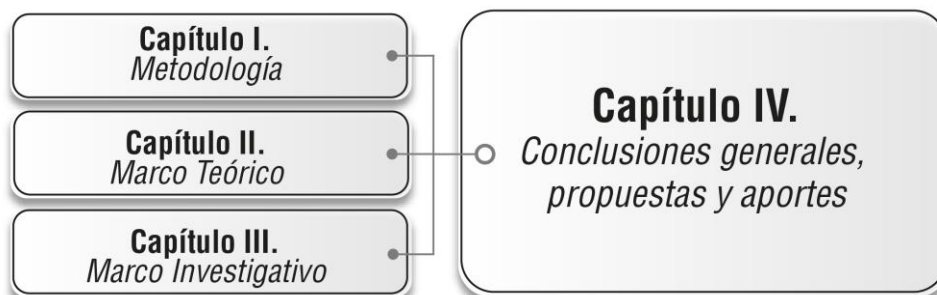


Fuente: Elaboración Propia (2018)

Así mismo, el presente trabajo se encuentra ordenado en los siguientes Capítulos, de acuerdo con lo que se expone en el siguiente Cuadro:



## Cuadro 1 – Capítulos del trabajo



Fuente: Elaboración Propia (2018)

La Introducción se refiere a los objetivos del análisis, las motivaciones y problemática que impulsaron a realizar la investigación, finalidad y aportes.

A continuación, una breve descripción del contenido de los Capítulos:

*I - Metodología:* Se explican las actividades realizadas para dar cuenta de los objetivos y la hipótesis. En forma más específica, el diseño de la investigación, los métodos y técnicas, la muestra y los instrumentos de recolección de datos, entre otros.

*II - Marco Teórico:* Se abordan los fundamentos teóricos de la evolución del concepto de RSE y la influencia de los organismos internacionales en su avance. Además, el posicionamiento de los sistemas de gestión como herramientas de apoyo a la sostenibilidad de las empresas, mediante la interacción con stakeholders o partes interesadas.

*III - Marco Investigativo:* Se exponen los resultados y el análisis de la información obtenida de las diferentes técnicas de recolección de datos, expuestas en la Metodología. El trabajo de campo, se enfocó en el proceso de identificación, evaluación y relacionamiento con partes interesadas realizado en empresas del sector petrolero en Argentina, los aportes de expertos y las buenas prácticas de la empresa “Constructores de la Patagonia”.

*IV - Conclusiones generales, Propuestas y Aportes para futuras investigaciones:* Se presenta la interrelación entre los principales aspectos de los temas teóricos y los hallazgos del trabajo de investigación, respecto a los objetivos propuestos. Se realiza la confirmación de la hipótesis planteada. Adicionalmente, se proponen ideas de mejora y planteamientos para futuras investigaciones.

Además, se incluye la Bibliografía que amplía los autores y publicaciones consultadas en la presente investigación y los Anexos correspondientes.

## I.METODOLOGIA

El estudio es de tipo exploratorio descriptivo.

La metodología es cuali-cuantitativa, aunque con predominio cuantitativo. Fue orientada por el Marco Teórico y los estudios realizados en el campo. Los datos de campo surgieron de encuestas a Jefes/Gerentes de Responsabilidad Social de diferentes empresas del sector petrolero en Argentina y de entrevistas con informantes-clave.

El diseño de la investigación es no experimental (por no operacionalizarse variables) y, dentro de este tipo de diseños, el estudio es transversal, por haberse tomado información a un momento dado de tiempo (entre octubre de 2017 y junio de 2018).

La unidad de análisis es el proceso de interacción entre los sistemas de gestión según Normas ISO y las partes interesadas<sup>14</sup>.

El criterio de selección de las muestras es no probabilístico, intencional y dirigido para todas las técnicas de campo utilizadas.

El tamaño de la muestra es de 16 empresas grandes en Argentina del sector Petróleo<sup>15</sup>, incluyendo algunas empresas de servicio de la región patagónica que -además- participaban en programas para actualizar sus sistemas de gestión, con base en las Normas ISO 9001:15 e ISO 14001:15. Se circularon 36 cuestionarios, de los cuales se recibieron 20 respuestas. Esta situación no ha representado una limitación de alcance, al ser un estudio cualitativo (ver Anexo I. Control de la encuesta).

---

<sup>14</sup> Propuestas por la Norma ISO 14001:15. Sitio web ISO (International Organization for Standardization). Recuperado de <https://www.iso.org>, el día 27/02/2018

<sup>15</sup> Considerando lo específico del estudio y el tamaño limitado del universo de empresas grandes en Argentina del sector Petróleo - empresas operadoras, productoras y refinadoras-, conformado por menos de 15 empresas (según datos del Instituto Argentino de Petróleo y Gas) Sitio web IAPG (Instituto Argentino de Petróleo y Gas). Recuperado de: <http://www.iapg.org.ar/estadisticasacci/2011/estadisticas2.pdf> el día 01/02/2018.

La unidad de respuesta son los Jefes / Gerentes de Responsabilidad Social (líderes de las empresas a los que se les ha dirigido la encuesta mencionada); y los especialistas consultados (para el caso de las entrevistas en profundidad fueron Jefes de sostenibilidad y expertos en sustentabilidad y sistemas de gestión).

La recolección de datos se ha realizado con las siguientes tres técnicas de recolección de datos de campo:

1. *Encuestas a Jefes y Gerentes de RSE.* Se pretendió obtener información y datos a través de cuestionarios enviados a las diferentes unidades de respuesta con el propósito de hacer un breve mapeo sobre las aproximaciones a las partes interesadas en el desarrollo de los sistemas de gestión. Fueron enviados on-line en el periodo comprendido entre abril y junio de 2018.

La herramienta se constituyó en un cuestionario que consta de preguntas abiertas y cerradas construidas con las temáticas más relevantes al estudio (Ver Anexo II. Formulario de la encuesta).

2. *Entrevistas semi-estructuradas con informantes-clave.* Resultaba importante obtener la información suministrada por cada especialista. Las entrevistas contaron con un enfoque más profundo con respecto a los avances y limitaciones de los sistemas de gestión y, las prácticas de identificación, evaluación y relacionamiento con partes interesadas, de modo de lograr contrastar la hipótesis y los objetivos con la experiencia de los expertos en el tema. Las mismas fueron realizadas entre febrero y junio de 2018, vía telefónica y presencial, con una duración promedio de una hora (Ver Anexo III. Guía de entrevistas).

Tal como se mencionó anteriormente, los informantes-clave fueron seleccionados intencionalmente, ya que se pretendió entrevistar a profesionales que pudieran ser considerados especialistas en el tema de estudio.

3. *Análisis del caso.* Es presentado el caso de la empresa “Constructores de la Patagonia”<sup>16</sup> de Argentina. Su elección radicó en que era una empresa de servicios del sector Petrolero que estaba realizando la actualización de su

---

<sup>16</sup>Se cambió el nombre de la empresa, por solicitud de confidencialidad.

sistema de gestión, con base en las Normas ISO 9001:15 e ISO 14001:15, que implicaba aplicación del nuevo concepto de partes interesadas, lo que constituye un ejemplo y guía a efectos de permitir un cierto grado de análisis que agrega profundidad al estudio.

Fue analizada la información proporcionada por la empresa sobre el tema de estudio, su alcance, sus principales metodologías, criterios y prácticas de interacción entre el sistema de gestión y las partes interesadas.

Por último el caso, ha permitido aprender de la realidad empírica y dar un soporte más adecuado a las conclusiones y recomendaciones finales de este estudio.

Se indica que se ha realizado una triangulación metodológica, tanto en el Marco Teórico como en el Investigativo, a los efectos de contrastar la información aportada por las unidades de respuesta de cada herramienta con la realidad y el fundamento teórico del estudio, garantizando consistencia, confiabilidad y enriqueciendo a las conclusiones finales.

En el siguiente Cuadro, se resume lo expuesto acerca de la metodología empleada:

**Cuadro 2 – Metodología**

<b>Tipo de investigación</b>	Exploratoria descriptiva.
<b>Metodología</b>	Cuali – Cuantitativa (predominio cualitativo).
<b>Diseño de la investigación</b>	No experimental, transversal.
<b>Unidad de análisis</b>	Proceso de interacción entre los sistemas de gestión según Normas ISO y las partes interesadas.
<b>Muestras</b>	Intencionales, dirigidas y no probabilísticas.
<b>Unidad de respuesta</b>	Jefes / Gerentes de Responsabilidad Social y especialistas consultados.
<b>Técnicas de recolección de datos de campo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta a Jefes/Gerentes de RSE.</li> <li>• Entrevistas semi-estructuradas con profesionales y especialistas.</li> <li>• Análisis del caso de una empresa del sector petróleo.</li> </ul>
<b>Lugar y fecha</b>	La investigación se realizó en Buenos Aires, Argentina, entre los meses de Octubre 2017 y Junio 2018.

Fuente: Elaboración propia (2018)

## II. MARCO TEÓRICO

En el presente Marco Teórico se desarrollan los distintos conceptos que hacen al tema de este estudio, enfocados en dos componentes fundamentales:

- La Responsabilidad Social Empresaria (RSE), la evolución de sus aproximaciones e interpretaciones, así como las acciones de los organismos internacionales que le han dado impulso y generado tendencias.
- Los sistemas de gestión de la ISO, con sus características y la interacción con la RSE, mediante el concepto de partes interesadas o stakeholders, lo que se constituye en el abordaje del presente estudio a la dimensión personas de la RSE.

### **II.1 Responsabilidad Social Empresaria (RSE): concepto, implementación e indicadores**

Cada vez más, los grupos directivos de las organizaciones tienen en cuenta a los temas relativos a la RSE, aunque existen diversas interpretaciones y acercamientos conceptuales, lo que dificulta realizar una certera aproximación a la gestión misma de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE).

A continuación, se presenta la evolución del concepto de RSE, las formas de interpretar su razón de ser y los principales abordajes para aplicarla, hasta llegar a su vinculación con la gestión estratégica y los grupos de interés.

#### *Concepto y primeros pasos en la evolución de la RSE*

Raufflet, et al (2012), establecen que el concepto de la RSE aparece en una publicación de Bowen, en 1953, denominada “Social Responsibilities of the Businessman”, en la cual se reflexiona sobre las responsabilidades de los empresarios con la sociedad. En ese primer momento, tal concepto se orienta a señalar que las acciones de la empresa tienen impacto en la sociedad, por lo que las acciones de los directivos deben considerar los valores de la misma.

Posteriormente, en la década de 1960, aparecieron conceptos opuestos, como los de Davis(1960) y Friedman(1962). El primero, enfatiza en que la responsabilidad de la empresa se relaciona con el poder que tienen las empresas sobre la sociedad, por tanto aquellas con mayor impacto económico y cercanía a grupos de poder tendrían mayor responsabilidad social.El segundo, premio Nobel de Economía, plantea que la responsabilidad de los directivos se refiere a aumentar los beneficios de los accionistas. Por tanto, aparecieron dos visiones de la RSE, una orientada a una responsabilidad amplia, que derivó en donaciones y asistencialismo; y -otra- centrada en los beneficios económicos a los accionistas.

Sin embargo, en la década de 1970, se consideró que las dos visiones pueden ser complementarias, y es así como Johnson(1971) identificó cuatro elementos del concepto RSE: conocer el entorno en que desarrollan sus actividades, realizar programas sociales, maximizar sus ganancias y considerar los grupos de interés; lo cual implicó que dicha responsabilidad no está centrada en la persona del director o empresario sino en la empresa como un colectivo.

### *La RSE y el deterioro ambiental*

Entonces, aparece -en el contexto mundial- la preocupación por el deterioro ambiental y la responsabilidad de las empresas en dicho impacto negativo. Se desarrollan diversos foros y acuerdos sobre esta problemática, y la ONU (1986) presenta el concepto de sustentabilidad, como una relación entre la estrategia empresarial, el desarrollo tecnológico, los retos ambientales y las ventajas competitivas. De este modo, aparecen más definidas las nuevas dimensiones de la RSE: económica, social y ambiental. Así, cuando aparece el modelo de Elkington (1997) conocido como Triple Botton Line (TBL) o la triple cuenta de resultados se consolida como un referente a los fines de la interacción de las dimensiones y los resultados de dichas interacciones. Con estas dimensiones, la RSE ya no sólo se enfoca en el interior de la empresa, en sus accionistas y empleados, sino que vincula a los participantes externos, clientes y proveedores. A su vez, considera la prioridad de los impactos ambientales de sus actividades.

En el siguiente Cuadro, se pueden resumir los dos enfoques y paradigmas de la RSE:

**Cuadro 3 – Los enfoques de la RSE**

Filantropía	Responsabilidad Social
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decisión realizada para proporcionar recursos financieros a un grupo de personas de manera frecuente.</li> <li>- Efectos limitados sobre el resto de empresa</li> <li>- Proporciona ayuda puntual a un grupo sin involucrarse</li> <li>- Elige grupos vulnerables para apoyar, no relacionados con las actividades de la empresa</li> <li>- Donaciones en general</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Integración de las preocupaciones sociales y de desarrollo sustentable en la creación de:  <ul style="list-style-type: none"> <li>Valor estratégico /Modelo de negocio</li> <li>Prácticas /Cadena de valor</li> <li>Valor económico y social</li> </ul> </li> <li>-Se generan sinergias con diferentes actores sociales en pro del bien común, no de la imagen de la empresa</li> <li>-Las acciones de RSE están alineadas con el modelo de negocios de la empresa.</li> </ul>
<p><b>CAMBIO DE PARADIGMAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De la donación se pasa a la inversión social</li> <li>- Del impacto en bienes concretos a la búsqueda de generación de procesos para bienestar social</li> <li>- De una visión parcial hacia una visión integral de la sociedad</li> <li>- De una posición reactiva a una proactiva</li> <li>- Acciones puntuales dispersas hacia programas permanentes</li> <li>- De la informalidad a la rendición de cuentas</li> </ul>	

Fuente: Elaboración Propia, Adaptada de Raufflet, E.<sup>17</sup> (2018)

La relación entre RSE y la dimensión ambiental, genera lo que se conoce en la literatura como el boom de la RSE, pues aparece la interacción con organismos internacionales que impulsan en el desarrollo social y consideran la RSE una estrategia clave para las empresas. Entonces, la RSE se convierte en un concepto más consensuado que tiene como razón de ser: la búsqueda de sustentabilidad, y requiere el trabajo conjunto de sectores públicos (medio ambiente) y privados (mejorar las relaciones con los grupos de interés y reducir el impacto ambiental).

<sup>17</sup> Raufflet, E. Responsabilidad social empresarial. et al. (2012). Pearson Tabla 1-1 “de la filantropía a la responsabilidad social integral”.



### *Implementar la RSE*

Esta evolución, llevó a los interesados a trabajar con énfasis en el modo de aplicar la RSE, por lo que aparecieron diversos modelos para gestionar la RSE, entre los cuales se destacan:

- Sethi (1975), propone el esquema de tres etapas: obligatoria (por el mercado o la regulación vigente), política (por presiones que recibe la empresa), socialmente responsable (por la capacidad de anticiparse y prevenir impactos).
- Carroll(1979), presenta el modelo de desempeño socialmente responsable: se basa en la interrelación de las categorías económica (generación de utilidades), legal (cumplimiento), ética (principios y valores) y discrecional (según su entorno).
- La propuesta de Cochran y Wood (1984) sobre la Generación de principios: se basa en implementar la RSE mediante la generación de principios que delimiten el accionar de la empresa. Esta propuesta derivó en la práctica de varias empresas de documentar formas de proceder mediante códigos de ética y conducta.

### *RSE: estrategia e indicadores*

También, las diversas aproximaciones teóricas y las prácticas realizadas por empresas, generaron los siguientes pasos en la evolución del concepto de RSE, que se relacionan con la vinculación a otras teorías para la gestión estratégica y la generación de indicadores.

Es así como Wood(1991) propuso tres principios de la RSE (legitimidad, responsabilidad pública y gestión discrecional) para ser evaluados en el impacto social de la empresa en tres áreas: ambiental, grupos de interés y problemáticas generadas durante la gestión. Asimismo, propuso que -para evaluar el área ambiental- se alinearla con la gestión estratégica, para los grupos de interés se considerara la propuesta de Friedman, y para las problemáticas se buscara el nexo entre la gestión realizada por la empresa y los problemas sociales del entorno.

Luego, Drucker (1993) -quien había establecido la relación entre el desempeño financiero y la RSE- indica que uno de los principales objetivos de la gestión estratégica se conecta con vincular la RSE con los grupos de interés. Por tanto, autores como Donalson y Preston (1995), enfatizan en las relaciones y normas a ser reconocidas en las empresas que son derivadas de grupos de interés externos. Así, se manifiesta la RSE como forma de gestionar las relaciones con los grupos de interés internos y externos, desde un aspecto normativo y operativo.

Además, se destaca otra postura en la relación de gestión estratégica de las empresas, la que se la asocia con la ventaja competitiva que puedan generar las acciones filantrópicas, entendidas como acciones que la empresa realiza y que no están directamente relacionadas con el “core” del negocio (negocio central), sino como acciones de buena voluntad, valores o expresiones de caridad de las empresas, lo cual impacta la buena imagen ante la sociedad. Esta postura, reafirmada por Portery Kramer (2002), afianza el concepto de la RSE -también- asociada a la filantropía.

Finalmente, el proceso de construcción del concepto de RSE se consolidó en dos posturas: la primera, relacionada con las acciones de filantropía para mejorar imagen y posicionamiento en el mercado; y -la segunda- vinculada con gestión de los grupos de interés en la actividad integral de la empresa, y su estrategia y modelo de negocio.

Como corolario de lo expuesto se observa que -en la actualidad- se considera que las posturas expuestas son complementarias, pues la gestión con los grupos de interés repercute directamente en la imagen y posicionamiento de la empresa. De este modo, se podría identificar con mayor facilidad si la organización utiliza los temas relativos a la RSE solamente por obtener imagen o si las acciones son consistentes y coherentes con la estrategia, el modelo de negocio y la gestión que demuestre la responsabilidad en todas las partes interesadas, incluidos los socios y la comunidad.

## II.2 RSE y las acciones de organismos internacionales

### *La ONU y otros*

La gestión de los organismos internacionales está liderada por la Organización de Naciones Unidas ONU, que en 1999 genera el pacto global<sup>18</sup> en el cual incluye a las empresas como socios estratégicos para soluciones de problemáticas mundiales por medio del compromiso de cumplir con diez principios agrupados en cuatro dimensiones: laboral, derechos humanos, anticorrupción y prácticas ambientales. En el año 2000, estableció los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), que son ocho propósitos de desarrollo humano establecidos entre 189 países miembros de la ONU y que estaban previstos para cumplir en el 2015. Durante ese año se realizó el balance de cumplimiento, y se estableció la nueva "agenda 2030 para el desarrollo sostenible" con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y sus 169 metas, que marcan la agenda de desarrollo mundial en las dimensiones económica, social y ambiental, brindando a las empresas un claro referente para ejercer su propia RSE.

En el panorama actual, también aparecen diversas propuestas para implementación y medición de acciones de RSE, entre las cuales se destacan:

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID), quien financia proyectos para el desarrollo de normas nacionales y regionales, así como apoya a las pequeñas y medianas empresas a aplicar acciones en RSE.
- Global Reporting Initiative (GRI), organización sin fines de lucro, creada en 1999 con el propósito de apoyar a las empresas para lograr un desempeño equilibrado en los aspectos económicos, sociales y ambientales. Su aporte está orientado a generar un modelo de reporte de sustentabilidad con indicadores que permitan el benchmarking del desempeño en dichos aspectos.
- International Standardization Organization (ISO), organización que el 2011 publicó el estándar ISO 26000, el cual busca ser el referente para que las organizaciones reporten su desempeño en RSE.

---

<sup>18</sup> Naciones Unidas (2010) United Nations Global Compact, What is the global compact? Recuperado de <http://www.unglobalcompact.org/> el 20/11/2017

- Instituto Ethos, creado en 1998 con el interés de ayudar a las empresas a realizar sus negocios en forma responsable, también ha generados una iniciativa de indicadores en RSE.

De este modo, la RSE se estableció como un modelo de gestión estratégica que agrupa los intereses internos y externos de la empresa, la cual -cada vez más- debe rendir cuentas tanto a sus accionistas como a los demás grupos de interés. Por tanto, existen varios referentes que se pueden agrupar, según se consideren principios, instrumentos o indicadores de la RSE, los cuales es posible resumirlos en el siguiente cuadro:

**Cuadro 4 – Referentes en la RSE**

REFERENTE	INICIATIVA	OBJETIVO	ENFOQUE
<b>PRINCIPIOS</b>  Guías que indican prácticas	Pacto Mundial - ONU	Facilitar alineación de políticas y prácticas con valores éticos hacia derechos humanos, RSE y sustentabilidad.	Derechos humanos, condiciones laborales y medio ambiente
	Directrices OCDE	Asegurar que las multinacionales operen en armonía con las políticas de los países y expectativas sociedad.	Transparencia en gestión empresarial. Promueve combate corrupción, protección al consumidor, uso responsable de tecnología, competencia justa y cumplimiento leyes.
	Principios CERES Coalición Economías Ambientalmente Responsables	Promover que las compañías reporten periódicamente resultados de gestión ambiental.	Ambiental
<b>INSTRUMENTOS</b>  Lineamientos de gestión	Global Reporting Initiative (GRI) Apoyo Programa Ambiental Naciones Unidas (UNEP)	Elaborar reportes de sostenibilidad que sean comparables entre empresas	Económico, social y ambiental
	Estándar aseguramiento AA 1000 Promovida por AccountAbility	Promover rendición de cuentas de las empresas. Apoyo desde la contabilidad no financiera, auditorías e informes	Información oportuna y confiable sobre desempeño de la empresa.
	ISO 26000	Proporcionar guía sobre principios de RSE	Principios RSE, reconocimiento y compromiso grupos de interés.
<b>INDICADORES</b>  Herramientas de monitoreo y evaluación de las estrategias	ETHOS Instituto Ethos de empresa y responsabilidad social	Evaluar gestión en prácticas de RSE, estrategias y desempeño	Valores, transparencia y gobernanza, medio ambiente, proveedores, clientes, consumidores, gobierno, sociedad
	SA 8000 Responsabilidad Social Internacional	Proveer estándares para mantener condiciones de trabajo en toda la cadena de valor	Justicia social, derechos de los trabajadores

Fuente: Elaboración Propia, Adaptada de Raufflet, E.<sup>19</sup> (2018)

<sup>19</sup>Raufflet, E. Responsabilidad social empresarial. et al. (2012). Pearson Tabla 4-1 Niveles de acercamiento a la RSE.

La evolución del enfoque de RSE, ha permitido -a su vez- incorporar cambios en la gestión de las empresas -la cual en un primer momento está centrada en el cumplimiento de sus objetivos e indicadores económicos- y luego identifica que las estrategias de sostenibilidad del negocio están asociadas al conocimiento y acciones para atender necesidades y expectativas de partes interesadas internas y externas, permitiendo a la empresa la sostenibilidad en el tiempo, considerando su entorno y los impactos económicos, sociales y ambientales de sus actividades.

Por tanto, a continuación se analizarán los sistemas de gestión como herramienta para aplicar la RSE en las empresas, considerando la dimensión de personas, entendida como partes interesadas internas y externas. En la presente tesis, no se abordará la dimensión económica y, respecto a la dimensión ambiental, sólo se hará una aproximación en la medida de los temas comunes de los sistemas de gestión.

### **II.3 Los sistemas de gestión de la ISO y la RSE**

*¿Qué es la ISO? y ¿a qué se dedica?*

La ISO es una entidad no gubernamental creada en 1947, con sede en Suiza y -actualmente- conformada por 162 organismos de estandarización, que genera documentos con requisitos, especificaciones, directrices o características unificadas que se pueden utilizar en un grupo de empresas o sectores para garantizar que los materiales, productos, procesos y servicios cumplan las especificaciones establecidas. Su nombre ISO derivado del griego isos, que significa igual, resume su misión: “facilitar la coordinación internacional y la unificación de estándares industriales”<sup>20</sup>

El trabajo de la ISO, se inició para atender la pregunta: “¿cuál es la mejor forma de hacer esto?”<sup>21</sup> y se ha desarrollado según su slogan: “grandes cosas suceden cuando

---

<sup>20</sup> Sitio web ISO (International Organization for Standardization). Recuperado de <https://www.iso.org/about-us.html>, el día 20/11/2017.

<sup>21</sup> Sitio web ISO (International Organization for Standardization). Recuperado de <https://www.iso.org/benefits-of-standards.html>, el día 20/11/2017.

el mundo está de acuerdo”<sup>22</sup>; lo que se refleja en la creación de estándares para la mayoría de sectores empresariales, a partir de reuniones de expertos quienes comparten conocimientos en temas relevantes en el mercado.

Los estándares permiten generar soluciones prácticas con base en el documento creado por consenso y se han constituido en herramientas de gestión, enfocadas a minimizar errores, desvíos y aumentar la productividad; y actualmente, consideran requisitos asociados con sostenibilidad, lo cual permite a las empresas que las aplican acceder a la confianza del mercado, facilitando la exploración de nuevos mercados.

A la fecha, la ISO dispone de 244 Comités Técnicos, que han desarrollado 21.907 normas internacionales o estándares, para productos y servicios. Dichos Comités están conformados por representantes de diversos países y trabajan con una agenda específica para desarrollar y revisar estándares a su cargo, en los siguientes sectores:

**Cuadro 5 – Comités técnicos ISO**

SECTOR	COMITÉS TÉCNICOS
- Alimentación y agricultura	8
- Carga, embalaje y distribución	6
- Construcción y edificación	25
- Energía	12
- Gestión empresarial e innovación	11
- Ingeniería mecánica	44
- Materiales no mecánicos	10
- Minerales y metales	14
- Productos químicos	10
- Salud, medicina y equipos de laboratorio	23
- Seguridad y riesgo	4
- Servicios	10
- Sostenibilidad y medio ambiente	13
- Sujetos horizontales	8
- Transporte	11
- Tecnologías especiales	20
- Tecnología información, gráficos y fotografía	15

Fuente:Elaboración Propia, con base en información de la página de la ISO<sup>23</sup> (2018)

<sup>22</sup> Sitio Web ISO (International Organization for Standardization). Recuperado de <https://www.iso.org/standards-in-action.html>, el día 20/11/2017.

<sup>23</sup> Sitio web ISO (International Organization for Standardization). Recuperado de <https://www.iso.org>, el día 20/11/2017

### *ISO y los estándares internacionales*

Los sistemas de gestión ISO ofrecen los mismos beneficios a las empresas, independientemente de su tamaño o sector, pues su aporte es sobre una metodología para aplicar los principios de calidad en diversos productos y servicios, obteniendo resultados con eficiencia en un proceso de mejora constante.

De esta manera, los estándares de la ISO ayudan -a las empresas-en la generación de productos y servicios que cumplan los requisitos que les aplican, en la identificación y tratamiento de problemas en su producción (desvíos), así como a compartir buenas prácticas generadas en la industria. Por tal motivo, se constituyen en un referente para la gestión de las empresas.

Para la ISO, el propósito de un sistema de gestión es brindar un marco de referencia para intervenir un tema específico -como: riesgos en el trabajo, calidad, ambiente, entre otros-, y lograr cambios en su desempeño, mediante aplicación de herramientas preventivas o acciones correctivas, en búsqueda de la mejora de la eficacia y eficiencia de la empresa.

Por tanto, desarrollar un sistema de gestión es una decisión estratégica que permea las operaciones de una empresa, y tiene como principales factores de éxito el liderazgo, el compromiso y la participación en todos los niveles de la empresa. Sin embargo, también se requieren recursos, conocimiento y cumplimiento de requisitos legales; así como una cultura organizacional con rendición de cuentas, basada en cumplimiento de objetivos y metas, y movilizadora por la comunicación y participación, que utilice la evaluación del desempeño como estrategia de mejora.

En la ISO, los sistemas de gestión se han basado en el enfoque del ciclo PHVA, entendido como Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, el cual -aplicado constantemente a los procesos de la organización-representa el método para lograr la mejora continua:

- Planificar: Identificar el contexto, establecer objetivos y metas así como los procesos necesarios para lograrlos.
- Hacer: Desarrollar las actividades/servicios de acuerdo con lo planificado
- Verificar: Realizar seguimiento y obtener mediciones de los resultados
- Actuar (Asegurar): Aplicar acciones para mantener los resultados obtenidos y buscar mejora.

Sin embargo y durante el 2015, en la actualización de algunos estándares (ISO 9001:15 -sistemas de gestión de calidad- e ISO 14001:15 -sistemas de gestión ambiental-) se incorporó un importante cambio en el enfoque del ciclo PHVA, al darle un marco de referencia en el elemento denominado “contexto”. Dicho elemento se adicionó por la ISO, desde 2012<sup>24</sup> cuando definió la nueva estructura básica a utilizar en los estándares, conocida como la Estructura de Alto Nivel o HLS (por sus siglas en inglés High Level Structure) y que establece -para las normas o estándares- los diez elementos comunes que facilitan consistencia, alineación y aplicación metodológica, evitando duplicidades y generando un lenguaje común.

En el siguiente Cuadro, se enuncian los elementos que conforman un sistema de gestión, y la descripción general de su propósito:

---

<sup>24</sup> Escuela Europea de Excelencia (2016). Formación on line especializada. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/362044468/tema-1-diplomado-gestion-calidad-iso-9001-2015-pdf> el 22/11/2017



**Cuadro 6 – Estructura de Alto Nivel para las Normas de los sistemas de gestión**

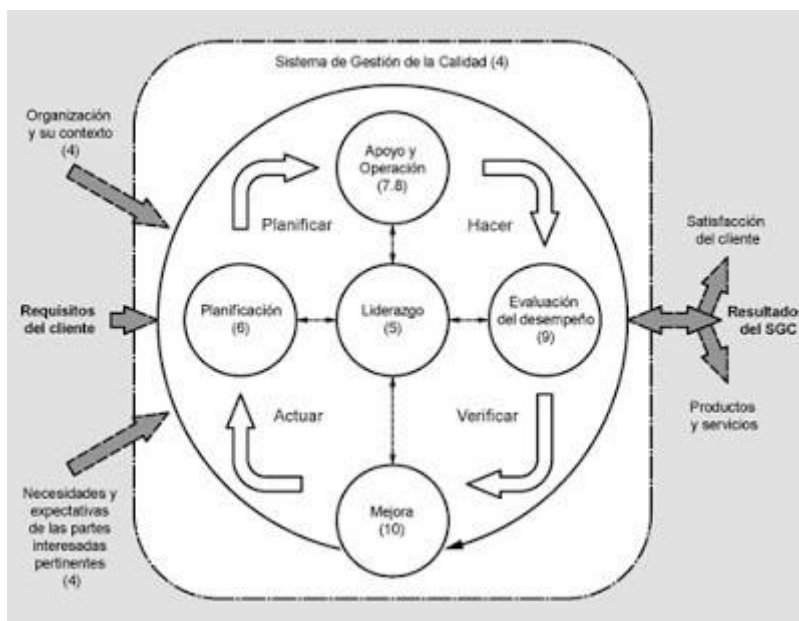
ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
1. Objeto y campo de aplicación	Establece el propósito de la Norma y las organizaciones a las que aplica.
2. Referencias normativas	Documentos para consulta, que facilitan interpretación o aplicación de la Norma.
3. Términos y definiciones	Establece las definiciones que aplican en la Norma
4. Contexto de la organización	Busca identificar las variables del entorno de la organización, que pueden favorecer o influir negativamente en un sistema de gestión.
5. Liderazgo	Resalta el rol de la dirección de la organización
6. Planificación	Indica aspectos a considerar para establecer objetivos y metas
7. Apoyo	Relaciona recursos requeridos para el producto/servicio
8. Operación	Enfatiza requisitos y controles a considerar en las entradas y salidas para elaboración del producto/servicio
9. Evaluación de desempeño	Establece los requisitos para seguimiento, medición, análisis y evaluación.
10. Mejora	Incluye manejo de desvíos y oportunidades de mejora

Fuente: Elaboración Propia, con base en información de Norma ISO 9001:2015<sup>25</sup> (2018)

Entonces, con la aplicación de la Estructura de Alto Nivel, el ciclo PHVA adquiere una dinámica movilizadora por el liderazgo y enmarcada en el contexto de cada empresa. En el siguiente cuadro se puede observar la interacción de los elementos del ciclo PHVA y los elementos de un sistema de gestión.

<sup>25</sup> Sitio web British Standards Institution. Recuperado de <https://www.bsigroup.com/es-/Gestion-de-Calidad-ISO-9001/> el 23/11/2017

**Cuadro 7 – Ciclo PHVA y elementos del sistema de gestión**



Fuente: Tomado de ISO 9001:15<sup>26</sup>

Con el objeto de aplicar los sistemas de gestión, resulta importante considerar que las organizaciones se consideran organismos cambiantes, que aprenden y se adaptan a su contexto, con base en la capacidad de cambio generada en la interacción de procesos y actividades. Así, como los procesos interactúan para el logro de objetivos de la organización, sus actividades son transversales, con entradas, actividades y salidas que se pueden definir, medir y mejorar.

De esta manera, la supervivencia de una organización está asociada a su capacidad de conocer, entender y abordar el contexto de la organización que -tal como se plantea en la ISO 9001:2015 - está conformado por: factores internos y externos que pueden afectar el desempeño de una organización. Dichos factores se identifican al realizar análisis sobre las necesidades y expectativas de las partes interesadas, lo que permite a la organización identificar requisitos para gestionarlos en las etapas sucesivas del ciclo PHVA.

<sup>26</sup> Sitio web ISO (International Organization for Standardization). Recuperado de <https://www.iso.org>, el día 27/02/2018

Entonces, se encuentra que la diversidad de participación -entidades públicas, privadas, expertos formados en diversos sectores económicos-, en la generación de estándares de la ISO conocidos como Sistemas de Gestión, le brindan a la RSE el mecanismo consensuado que permite articular las diversas acciones que realiza la empresa en búsqueda de cumplir responsablemente su objeto y agregar valor en su contexto.

#### **II.4 Los sistemas de gestión y las partes interesadas (stakeholders)**

A los fines de seguir una línea de la aplicación práctica de estrategias y estándares en RSE, se puede plantear que el hilo conductor se establece mediante el concepto de las partes interesadas, entendidas como “persona u organización que puede afectar, o verse afectada, o percibirse como afectada por una decisión o actividad”.<sup>27</sup> Realizar la identificación de las partes interesadas pertinentes es parte del proceso de comprender el contexto de la organización y definir su estrategia para los productos o servicios que realiza.

Las partes interesadas pueden generar un riesgo significativo u ofrecer oportunidades que afecten la sostenibilidad de la organización, lo cual amplía el alcance gerencial de sus roles y responsabilidades y -como lo presenta ComunicaRSE (2015)-resalta la aplicación de la premisa que el “éxito de una organización depende de con cuánto acierto se manejen las relaciones con aquellos grupos clave para la misma”<sup>28</sup>, convertida en gestión de las relaciones.

Sin embargo, tal como lo presenta Fernández et al. (2012)<sup>29</sup>, es de notar que el concepto de las partes interesadas -conocidas también como grupos de interés o stakeholders- aparece desde Freeman (1984) cuando establece que individuos o grupos pueden afectar o ser afectados por los objetivos de una organización; pero ahora el impacto en la gestión se relaciona con la necesidad de generar un

---

<sup>27</sup>Icontec (2015). Normas fundamentales sobre gestión de la calidad. Quinta Edición.

<sup>28</sup>Sitio web ComunicaRSE. Recuperado de [www.comunicarseweb.com.ar](http://www.comunicarseweb.com.ar), el 27/02/2018.

<sup>29</sup>Fernández et al. (2012) La teoría de los stakeholders o grupos de interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. Revista internacional de investigación aDresearchESIC. N6 Vol 6.

compromiso (engagement) con los grupos de interés como una estrategia para crear valor en los negocios y en la sociedad, en un enfoque proactivo.

Con el objeto de abordar específicamente, la identificación de necesidades y expectativas de las partes interesadas y su integración en la estrategia de la organización, también existen modelos específicos y propuestas con herramienta creadas, tanto por individuos como por organismos internacionales, entre los cuales están: CSR, ORSE (observatorio francés de Responsabilidad Social Corporativa), Forética, Instituto Nóos, Ethical Accountability. En el siguiente Cuadro se resumen sus principales características:

**Cuadro 8 – Modelos de análisis de partes interesadas**

<b>MODELO</b>	<b>ESQUEMA PROPUESTO</b>	<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
CSR Europe – ORSE – Forética (2009)	Guía práctica para identificar stakeholders – partes interesadas	- Permite realizar identificación y mapeo - Accesible a todo público	- No propone estrategias a seguir
Ethical Accountability y – Nóos (2006)	Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés	- Incluye proceso para gestión - Agrupa según temas y categorías - Incorpora feedback	- Es genérico en la identificación y clasificación de partes interesadas
Mitchell, Agle y Wood (1997)	Genera un diagrama con la clasificación, según tres variables: poder, legitimidad y urgencia.	- Define la pertinencia, según cuantificación de cada variable.	- Se aplica en un tiempo y espacio determinado. - Puede cambiar por criterio de quien lo aplique
Gardner (1986)	Genera una matriz de clasificación (2x2), según las variables: poder y grado de interés.	- Indica tipo de relación a desarrollar con cada grupo. - Ofrece estrategias según poder/interés del grupo	- Sólo plantea estrategias con base en las 2 variables que utiliza.
Savage (1986)	Genera una matriz de clasificación (2x2), según variables: amenaza/ cooperación.	- Referencia estrategia a aplicar a cada uno - Permite concentrarse en los grupos con potencial	- Sólo plantea estrategias con base en las 2 variables que utiliza.

Fuente: Elaboración Propia, con base en la información de Fernández et al.<sup>30</sup> (2018)

<sup>30</sup> Fernández et al. (2012) La teoría de los stakeholders o grupos de interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad, Revista internacional de investigación aDresearchESIC. N6 Vol 6

Aunque los modelos se encuentran en constante evolución, se observa que -cada vez más- aumenta su relación con el ciclo PHVA y el concepto de la intervención como proceso dentro de un sistema que es la organización. Es el caso de la guía de Ethical Accountability – Nóos (2006), en la cual se enfatiza que la relación con los grupos de interés se convierte en un elemento de planificación estratégica corporativa y trasciende el lugar común de la gestión de riesgos, situación que se encuentra evidenciada, claramente, en las nuevas versiones 2015 de los sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

## **II.5 Los sistemas de gestión y la dimensión personas de la RSE**

Cuando confluyen los conceptos de partes interesadas de los sistemas de gestión y el abordaje de la dimensión personas de la RSE, aparecen aspectos que requieren definir un lineamiento de la organización, que unifique la gestión y optimice las herramientas disponibles.

En el concepto de partes interesadas se incluyen a las personas, entendidas como entidades, que puedan poner en riesgo la sostenibilidad de la organización cuando sus necesidades o expectativas no se cumplen. Por tanto, las partes interesadas pertinentes se definen con el análisis del contexto interno y externo, y -generalmente- considera los ejemplos que ofrece la misma norma ISO 14001:15:<sup>31</sup> clientes, comunidades, proveedores, entes reguladores, organizaciones no gubernamentales, inversionistas y empleados. Sin embargo, cada organización puede realizar su propio análisis y caracterización, adicionando otras partes como la competencia y los socios tecnológicos, entre otros.

La organización es la que decide si una parte interesada es pertinente o no, lo cual implica una toma de riesgos si no se identifica, caracteriza y evalúa adecuadamente el contexto o alguna de sus partes interesadas.

---

<sup>31</sup> Sitio web [www.iso.org/](http://www.iso.org/) ISO 14001:15 recuperado 28/ 02/2018

Es de notar que –también- en los sistemas de gestión aparecen otros conceptos relacionados con persona/personas, los que se esquematizan en el siguiente cuadro:

**Cuadro 9 – Conceptos relacionados con persona en los sistemas de gestión**

<b>CONCEPTOS RELACIONADOS CON PERSONA</b>	
Alta Dirección	Quienes dirigen y controlan la organización al más alto nivel
Autoridad para disponer	Personas con responsabilidad y autoridad para tomar decisiones sobre un tema particular
Responsable de la resolución de conflictos	Persona designada por un proveedor para ayudar a las partes en la resolución de un conflicto
Consultor del sistema	Persona que ayuda a la organización brindando asesoramiento o información.
Participación	Lograr que las personas tomen parte en una actividad, evento o situación
Roles, responsabilidades y autoridades	Asignar responsabilidades y autoridades en los roles que desempeñan las personas
Competencia	Educación, formación o experiencia apropiada de las personas para cumplir sus roles
Toma de conciencia	La capacidad de las personas para apropiarse las implicaciones de no cumplir con sus roles y responsabilidades.

Fuente: Elaboración Propia, con base en la información de ISO 9001:15<sup>32</sup> (2018)

De otra parte, en la caracterización de la RSE y sus dimensiones económica, social y ambiental, se puede establecer, a partir de lo propuesto por Cajiga (2013)<sup>33</sup>, que la dimensión social tiene una perspectiva interna -que incluye la responsabilidad compartida de inversionistas, directivos, trabajadores y proveedores- y una perspectiva externa social -que implica acciones y aportes a otros organismos de la sociedad, tales como gremios, asociaciones-.

Tradicionalmente en una organización, la dimensión personas, se limitaba a los trabajadores y-por ende- a la gestión en recursos humanos, lo cual ha derivado en

<sup>32</sup>Sitio web [www.iso.org/iso/03](http://www.iso.org/iso/03) terminology used in iso 9000 family.pdf. Recuperado en 27/02/2018.

<sup>33</sup>Cajiga, J Cemefi – Centro mexicano para la filantropía (2013), recuperado de El concepto de responsabilidad social empresarial: [www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf) el 28/02/2018

algunos interrogantes y posiciones encontradas entre la gestión de la RSE, en especial sobre quién tiene a cargo la gestión de la dimensión personas, qué incluye y cómo se gestiona.

Con la construcción compartida de conocimiento, en los sistemas de gestión el concepto de partes interesadas es amplio y abarca todos los elementos de la dimensión personas de la RSE. Por tanto, para el presente trabajo la dimensión personas se abordará desde el concepto de partes interesadas.

## **II.6 Conclusiones**

El concepto de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) ha evolucionado de acuerdo con la visión que los directivos establezcan para las organizaciones, la cual ha oscilado -principalmente- entre lograr beneficios sólo para los accionistas o lograr beneficios que incluyan el entorno de la organización.

Sin embargo y como se presentó a través del presente Marco Teórico, actualmente un abordaje más integrador de la organización y su contexto consolida un cambio de paradigma, fundamentado en la coherencia entre sus valores, principios, estrategia, riesgos y oportunidades.

De este modo, la gestión de la RSE ya no sólo se puede enfocar en acciones al interior de la empresa, en sus accionistas y empleados, sino que vincula a los participantes externos, clientes, proveedores y comunidad. Es decir, a sus stakeholders o partes interesadas pertinentes. Así, se debe generar acciones para lograr un desarrollo sustentable, considerando el modelo de negocio y las prácticas que generen valor, asimismo su gestión genera sinergias entre los diferentes actores en búsqueda del bien común.

Si se consideran, las dimensiones de la RSE (social, ambiental y económica) se encuentra que la dimensión ambiental cuenta con mayor visibilidad en la gestión debido

a la unión de diversos organismos internacionales y a la preocupación mundial por el deterioro ambiental. A su vez, se remarca que la dimensión económica ha estado asegurada por los constantes indicadores de las organizaciones, mientras que existe aún una gestión diversa sobre la dimensión social, pues el componente denominado “social” puede ser difícil de abordar con los recursos y alcances de la propia organización y la falta de claridad entre las acciones que corresponden a una u otra área de la organización.

Es así que los sistemas de gestión ISO y su aporte sobre las metodologías para aplicar buenas prácticas en la generación de productos y servicios, ofrecen beneficios a la gestión integral de las organizaciones y permitirían optimizar la gestión de la RSE a partir del análisis de riesgos y oportunidades que integran los elementos de la RSE con sus grupos de interés/partes interesadas.

Por tanto, para el presente estudio, en el siguiente Capítulo -Marco Investigativo-se presentará un estudio de campo a los fines de aportar a la generación de ideas para la implementación de los sistemas de gestión, como una herramienta para organizar los diversos aspectos de la RSE en acciones concretas que beneficien a la organización y sus partes interesadas.



### **III. MARCO INVESTIGATIVO**

En el presente Capítulo se presentan los hallazgos obtenidos a partir de la aplicación de las diferentes técnicas de recolección de datos de campo utilizadas para estudiar los mecanismos de interacción entre la dimensión personas (partes interesadas) de la RSE y los sistemas de gestión, en empresas de Argentina. La información obtenida permite ampliar lo expuesto en el Capítulo anterior (Marco Teórico).

Las técnicas de recolección de datos incluyeron: encuestas a jefes de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), entrevistas con informantes-clave y el análisis de un caso de estudio.

#### **III.1 Encuestas a jefes de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

Se ha recolectado la opinión de profesionales que se desempeñaban como jefes de RSE en diversas empresas de Argentina. El propósito ha sido realizar un relevamiento en aspectos como: identificación y relacionamiento con las partes interesadas, canales de comunicación y actividades y proyectos realizados conjuntamente; así como el seguimiento y evaluación de las actividades realizadas.

##### *Características*

La encuesta fue realizada vía Internet a efectos de facilitar el contacto y la disponibilidad de los participantes. Se desarrolló un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas, tal como se observa en el Anexo II, siendo enviado a 36 empresas grandes que realizan actividades en Argentina, tanto del sector público como del privado, con énfasis en el sector petrolero. Las instituciones fueron escogidas como una muestra intencional, dirigida y disponible, constituyendo -algunos casos- grupos de trabajo técnico en RSE en Universidades. El en Capítulo Metodología se presentan los detalles sobre las muestras y las encuestas.

## *Resultados*

Considerando lo específico del estudio y el tamaño limitado del universo de empresas grandes en Argentina del sector Petróleo -empresas operadoras, productoras y refinadoras-, conformado por menos de 15 empresas (según datos del Instituto Argentino de Petróleo y Gas)<sup>34</sup>, -la muestra seleccionada incluyó algunas empresas de servicio de la región patagónica- que -además- participaban en programas para actualizar sus sistemas de gestión, con base en las Normas ISO 9001:15 e ISO 14001:15.

Por lo expuesto, los cuestionarios fueron enviados a un total de 36 Jefes / Gerentes de Responsabilidad Social de las empresas que conformaban el target estudiado (firmas grandes del sector petróleo). Se recibió respuesta de 20 empresas (55%); aunque 4 de ellas no respondieron el cuestionario y -únicamente- enviaron vía e-mail sus comentarios y opiniones del tema, en los que consignaron el bajo avance de la organización en el tema estudiado o que -aún- no era abordado en sus firmas, por lo que no podrían contestar.

Las encuestas fueron enviadas varias veces a los ejecutivos y jefes de Responsabilidad Social y, en forma complementaria, se realizó la solicitud vía telefónica en diversas oportunidades. Cumplidas estas instancias, las respuestas fueron obtenidas de 16 empresas por lo que el análisis de los resultados se ha basado en estas firmas -ubicadas en Argentina- en Buenos Aires y Capital Federal (40%), y las Provincias de Neuquén (40%) y Chubut (20%). Es de notar, que la distribución geográfica se presenta porque varias firmas grandes -del sector petróleo- tienen sus sedes en las provincias de Neuquén y Chubut, Argentina.

---

<sup>34</sup>Sitio web IAPG(Instituto Argentino de Petróleo y Gas). Recuperado de:  
<http://www.iapg.org.ar/estadisticasacci/2011/estadisticas2.pdf> del día 01/02/2018.

Como análisis preliminar del perfil de los encuestados y de las empresas participantes, se consideró la experiencia de los encuestados en el tema de estudio mediante la pregunta de si ellos participaban en el proceso de identificar las partes interesadas en su respectiva empresa, encontrando alta participación (62%). En cuando a las empresas participantes, se encontró que varias ya se encontraban certificadas y, además, tenían intención de certificarse en sistemas de gestión basados en las nuevas Normas ISO 9001:15, ISO 14001:15 e ISO 45001:18 con sus respectivos requisitos de contexto que incluían acciones con partes interesadas, tal lo que se muestra en el siguiente Cuadro:

**Cuadro 10 –Participación en la identificación de partes interesadas y los sistemas de gestión**

Tema	Participación	
	SI	NO
Encuestado que participaba en la identificación de partes interesadas	62%	38%
Empresa certificada en ISO 9001:15	69%	31%
Empresa certificada en ISO 14001:15	54%	46%
Intención de certificar la empresa en ISO 45001:18	50%	50%

Fuente: Elaboración propia (2018)

A continuación, se muestran las preguntas realizadas y las respuestas recibidas con información relevante al involucramiento de las partes interesadas en los sistemas de gestión de las empresas, en el orden de los cinco apartados de la encuesta:

1. Identificación y relacionamiento
2. Acciones, participación y comunicación
3. Monitoreo y evaluación
4. Canales de comunicación
5. Actividades y proyectos con partes interesadas

1. ¿Cómo se realiza la identificación y relacionamiento con partes interesadas?

Se preguntó por los mecanismos utilizados para identificar las partes interesadas internas y externas que podían tener impacto en la empresa. En general y en coincidencia con lo presentado en el Marco Teórico, se encontró que las empresas -en un alto porcentaje- tenían disponibles una política que incluía a las partes interesadas (94%), un plan de relacionamiento con las mismas (62%) y un procedimiento o método para identificarlas (82%). A continuación, se presenta un Cuadro con el detalle de las respuestas:

**Cuadro 11 – Disponibilidad de herramientas para identificar partes interesadas**

Tema	Respuesta	
	SI	NO
Empresa con política para identificar partes interesadas.	94%	6%
Empresa con plan de relacionamiento con partes interesadas.	62%	38%
Empresa con procedimiento / método formal para identificación de partes interesadas.	82%	18%

Fuente: Elaboración propia (2018)

También, se encontró que -para identificar las partes interesadas- las empresas:

- Tenían canales de comunicación con las partes interesadas (93%)
- Identificaban riesgos y oportunidades con cada parte interesada pertinente (93%)
- Aseguraban la participación – representación de cada parte interesada pertinente durante la identificación de riesgos y oportunidades (75%)
- Evaluaban los impactos potenciales previo a iniciar actividades/proyectos (81%)

Por otra parte y considerando las preguntas orientadas a conocer las acciones de relacionamiento de las empresas con las partes interesadas, se observó que existían

diferencias en el tipo de acciones que realizaban las empresas, tal como se presenta en el siguiente Cuadro:

**Cuadro 12 – Acciones de relacionamiento con partes interesadas**

Tema	Respuesta	
	SI	NO
Proponer e implementar medidas diferenciadas para grupos marginados o vulnerables	65%	35%
Generar herramientas y habilidades para que los grupos desarrollen consultas	50%	50%
Entender en las distintas áreas de la empresa, quiénes son sus partes interesadas y cómo son impactados por sus actividades o pueden influenciar su trabajo	56%	34%
Reportar sobre los impactos e inquietudes claves y tener planes para abordarlos	62%	38%
Ser informados sobre la percepción de las partes interesadas externas relacionada con la oportunidad en ser consultados	37%	63%
Tener el compromiso explícito de responder por sus actividades a las partes interesadas	75%	25%
Conocer, debatir e incorporar las inquietudes de las partes interesadas conocidas en la toma de decisiones en todos los niveles de la empresa	69%	31%

Fuente: Elaboración propia (2018)

La información recibida indicó que las empresas habían avanzado en definir unas herramientas para enmarcar la identificación de las partes interesadas -política, planes y métodos-, que les permitían decidir cuáles de ellas eran pertinentes, según el balance de riesgos y oportunidades que realizaban.

Sin embargo y respecto al relacionamiento, los datos obtenidos indicaron que la acción más desarrollada fue disponer de un compromiso explícito de responder ante las partes interesadas -lo cual puede relacionarse con la implicaciones de disponer de canales de comunicación-; pero aún estaba en fase inicial para la mayor parte de las empresas definir el tipo de acciones a realizar, el alcance y la profundidad (hasta dónde se involucraban). Por tanto, resultó útil analizar el segundo bloque de información de la encuesta, relacionado con acciones, participación y comunicación.

## 2. ¿Qué sucede con las acciones, participación y comunicación?

Se consolidó la información sobre acciones que las empresas desarrollaban en relación con las partes interesadas. Es decir, las formas de atender los asuntos relevantes. A continuación, se presenta un listado de las más comunes desarrolladas por las empresas (ordenado de mayor a menor porcentaje):

- Planificar y desarrollar los proyectos en modo participativo (100%).
- Resolver los reclamos de los partes interesadas (75%).
- Disponer de un mecanismo para quejas para partes interesadas externas (70%).
- Capacitar para incorporar la participación de partes interesadas en la toma de decisiones (50%).
- Invitar a participar en los planes de emergencia de las operaciones (44%).
- Invitar –regularmente- a participar en la toma de decisiones (30%).

## 3. ¿Cómo se realiza monitoreo y evaluación?

En cuanto a la capacidad de respuesta de la empresa, expresada en la forma de realizar seguimiento y evaluación a las acciones realizadas con las partes interesadas, se encontró que solamente el 56% reportaba el desempeño del área a cargo de identificación y relacionamiento, el 50% desarrollaba indicadores de desempeño y el 44% disponía de mecanismos formales para monitorear la eficacia de sus planes y actividades de relacionamiento con sus partes interesadas, tal como se presenta en el siguiente Cuadro:

**Cuadro 13 – Acciones de monitoreo y evaluación de las empresas**

Acción de monitoreo y evaluación	Respuesta	
	SI	NO
Reportar el desempeño del área a cargo de relacionamiento	56%	34%
Desarrollar indicadores de desempeño apropiados y recopilar datos verificables	50%	50%
Disponer de mecanismos formales para monitorear la eficacia de sus planes y actividades de relacionamiento con sus partes interesadas.	44%	56%

Fuente: Elaboración propia (2018)

Es de anotar, que existieron opiniones diversas respecto al avance en el involucramiento de las partes interesadas en las actividades de monitoreo y evaluación: algunos dijeron que no se realizaban (44%), que estaban en proceso (6%) o que no sabían al respecto (6%).

Lo anterior, es coherente con la última información obtenida sobre los resultados del monitoreo y la evaluación: el 80% de los encuestados respondió que no se habían generado correcciones o cambios en los planes de relacionamiento con partes interesadas, ni tampoco en los planes estratégicos de la empresa.

#### 4. ¿Cuáles son los canales de comunicación utilizados?

Respecto a este tema, los encuestados informaron aquellos que sus empresas utilizaban con cada parte interesada, de acuerdo con lo que se presenta en el siguiente Cuadro.

**Cuadro 14 –Canales de comunicación utilizados con las partes interesadas**

Accionistas/inversionistas/Junta Directiva	Empleados
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Web, E-mail /Llamadas telefónicas</li> <li>- Reunión general /Reunión con CEO y CFO</li> <li>- Reunión Consejo Estratégico (trimestral)</li> <li>- Comités/ Indicadores</li> <li>- Informes (de gestión) / Reporte anual/ Junta</li> <li>- Comunicados de prensa</li> <li>- Directa y Personal</li> <li>- Ninguna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Correos/ Comunicaciones internos</li> <li>- Intranet, Web, Portal institucional</li> <li>- Reuniones periódicas</li> <li>- Informes (escritos/orales)</li> <li>- Entrevistas personales y grupales</li> <li>- Boletines, folletos, carteleras</li> <li>- Recibir sugerencias y aportes</li> <li>- Voluntarios</li> </ul>
Gobierno	Sociedad civil / Comunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Web, E-mail</li> <li>- Entrevistas – Reuniones</li> <li>- Presentaciones formales.</li> <li>- Visitas técnicas</li> <li>- Audiencias</li> <li>- Informes verbales y escritos</li> <li>- Actas de visitas</li> <li>- No aplica</li> <li>- No hay vínculo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Web, E-mail</li> <li>- Periódico comunal, emisoras locales,</li> <li>- voz a voz, reuniones comunitarias, asambleas</li> <li>- Cartas, folletos, Informe, Boletín</li> <li>- Visitas guiadas /Eventos sociales</li> <li>- Auditorias</li> <li>- Consejo Comunitario</li> <li>- Voluntariado</li> <li>- Ninguna / N/A</li> </ul>
Clientes:	Contratistas:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Correos/ comunicaciones internos/Web</li> <li>- Directa / Personal</li> <li>- Entrevistas, reuniones/ Comités</li> <li>- Informes, boletines</li> <li>- Visitas al cliente y del cliente a la empresa</li> <li>- Prensa, Plan de comunicación externa</li> <li>- No aplica (Fundaciones)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Web, E-mail</li> <li>- Reuniones/Informes de gestión</li> <li>- Llamadas telefónicas</li> <li>- Boletines, folletos, carteleras</li> <li>- De manera directa</li> <li>- Procedimientos escritos</li> <li>- Prácticas profesionales</li> </ul>
Otros: Universidades en procesos de investigación	

Fuente: Elaboración propia (2018)

Se indicó que las empresas disponían de canales comunes a varias partes interesadas, tales como: intranet, web, portal institucional, correos vía e-mail y reuniones. También, eran utilizados canales específicos para otras partes interesadas: comunicados de prensa para los accionistas/inversionistas/junta directiva, entrevistas personales y grupales para los empleados, las audiencias con el Gobierno, el voluntariado con la sociedad civil/comunidades, las visitas con los clientes y los procedimientos escritos para los contratistas.

Asimismo, la encuesta reveló que -en algunos casos- las empresas no disponían de un canal de comunicación con partes interesadas a pesar de haberlas incluido en la identificación realizada; la situación se presentó en: accionistas, inversionistas, junta directiva, Gobierno, sociedad civil, comunidades y clientes.

De otra parte, aquellas empresas que tenían Fundaciones a cargo de la Responsabilidad Social Empresarial, informaron que no aplicaban disponer de un canal de comunicación para los clientes mientras que para comunicarse con el Gobierno, generalmente existían -al menos- dos canales de comunicación: uno, desde la empresa -en temas políticos y económicos- y otro, desde la Fundación -para buscar consensos en temas de interés mutuo como implementación de políticas públicas-.

También, se recibieron comentarios sobre canales de comunicación con empleados, en los cuales los entrevistados resaltaron el voluntariado como un canal de comunicación participativo que involucraba a varias partes interesadas (empresa, trabajadores, comunidad y gobierno) y presentaron las limitaciones de la comunicación vía e-mail, relacionadas con la falta de acceso de todos los trabajadores a los sistemas informáticos, bien sea por limitaciones de cobertura de señal o por limitaciones de escolarización.

Además y aunque algunos resaltaron la importancia de mantener carteleras en diferentes sectores de la empresa, varios manifestaron que lo más efectivo era el



contacto cara a cara porque recibían comentarios sobre los proyectos en curso, escuchaban sugerencias y obtenían aportes para mejorar.

En cuanto a otros canales de comunicación, se reportó el uso de eventos relacionados con RSE y acciones con universidades en procesos de investigación.

### 5. ¿Cuáles son los tipos de actividades y proyectos?

Los profesionales encuestados informaron los tipos de actividades y proyectos que -en ese momento- su empresa realizaba con las partes interesadas pertinentes. En el siguiente Cuadro, se presenta el consolidado de la información obtenida y se resalta con sombreado la actividad más común con cada parte interesada (mayor porcentaje de respuestas):

**Cuadro 15 –Actividades y proyectos actuales con las partes interesadas**

Actividades/Proyectos	Partes Interesadas*							
	Accionista Inversionista	Junta directiva	Empleado	Gobierno	Sociedad civil	Comunidad	Cliente	Contratista
Reunión informativa	44%	31%	32%	25%	25%	31%	62%	12%
Seguimiento quejas/reclamos	12%	6%	50%	19%	32%	50%	62%	12%
Relacionamiento específico	31%	25%	32%	19%	25%	32%	50%	12%
Estudios de percepción	6%	6%	31%	12%	12%	44%	50%	0%
Encuestas necesidades / expectativas	0%	6%	31%	6%	6%	25%	57%	0%
Relacionamiento por área/funcionario	19%	25%	31%	25%	19%	44%	44%	12%
Uso medios (web) para informar datos	19%	19%	50%	12%	25%	31%	32%	6%
Entrevistas con informantes-clave	12%	19%	31%	44%	19%	25%	32%	0%
Folletos, revistas específicas	12%	19%	44%	6%	12%	25%	31%	0%
Reportes corporativos, GRI y otros	50%	32%	32%	12%	12%	19%	19%	6%
Eventos reuniones específicas	25%	50%	44%	25%	25%	25%	50%	6%

\*Con una misma parte interesada, pueden realizarse varias actividades

Fuente: Elaboración propia (2018)

Es de anotar que -aunque los encuestados podían seleccionar para una misma parte interesada varias acciones o proyectos que se estaban realizando en forma simultánea- se encontró que la actividad más común desarrollada con partes interesadas era el seguimiento a quejas y reclamos y que -en el caso de la parte interesada contratistas- las acciones que se realizaban no consideraban la variedad de opciones sino que se concentraban en reuniones y relacionamiento específico.

También, los encuestados manifestaron que -para la parte interesada denominada accionista/inversionista- no se utilizaban encuestas sobre necesidades/expectativas sino acercamiento mediante el uso de los informes corporativos, tipo GRI Global Reporting Initiative<sup>35</sup>.

En general, con los resultados obtenidos con esta herramienta se pudo verificar lo estudiado en algunos apartados del Marco Teórico, como los avances en la aplicación de mecanismos para la identificación de las partes interesadas, las formas de relacionamiento, las acciones realizadas a los fines de lograr participación y comunicación, los mecanismos de las empresas para realizar monitoreo y evaluación; así como los canales de comunicación utilizados y las actividades - proyectos similares desarrollados por las empresas con partes interesadas.

### **III.2 Entrevistas con informantes-clave**

Al momento de la revisión, se consideraba de igual importancia indagar sobre la forma de realizar la gestión de partes interesadas en las empresas como la posibilidad de recolectar la opinión y la visión de expertos en el desarrollo y evaluación de sistemas de gestión que han sido Gerentes, Consultores o Investigadores en distintas compañías u organizaciones a nivel nacional e internacional.

---

<sup>35</sup>Sitio web GRI sobre Sustainability Reporting Standards. Recuperado de: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx> el día 05/05/2018

Por tanto y con el propósito de buscar ideas o incluir consideraciones relevantes al tema de estudio, se han entrevistado algunos expertos, utilizando una serie de preguntas semi-estructuradas. La información de los profesionales participantes y las preguntas realizadas es descripta en el Anexo III.

#### Puntos clave en la identificación y evaluación de las partes interesadas

De acuerdo con los informantes-clave consultados, consideraron que una buena práctica para la identificación de las partes interesadas se refería a realizar preguntas específicas del tema en las reuniones/comités de diversas áreas. Las principales que han surgido se listan a continuación:

- ¿Con quién tiene obligaciones legales la organización?
- ¿Quién podría verse afectado positiva o negativamente por las decisiones o actividades de la organización?
- ¿Quién es más probable que exprese sus inquietudes acerca de las decisiones y actividades de la organización?
- ¿Quién estuvo involucrado en el pasado cuando fue preciso atender inquietudes similares?
- ¿Quién puede ayudar a la organización a tratar impactos específicos?
- ¿Quién puede afectar la capacidad de la organización para cumplir con sus responsabilidades?
- ¿Quién quedaría desfavorecido, si se le excluyera del involucramiento?
- ¿Quién se ve afectado en la cadena de valor?
- ¿Quién ha presentado quejas y reclamos a la empresa?
- ¿Quién ha demandado o interpuesto recursos legales en contra de la empresa?

Además, los entrevistados dijeron que utilizaban diversos métodos, en forma complementaria, tales como:

- Encuesta a alguna parte interesada.

- Aplicación de cuestionarios para identificar partes interesadas, utilizando escalas de valoración -aproximaciones cualitativas o cuantitativas- para unas variables mínimas como: tipo de requerimiento -necesidad o expectativa-, relevancia -probabilidad- y tipo de impacto positivo o negativo -tanto al negocio, la reputación e imagen de la empresa o algún tópico específico como salud, seguridad, ambiente, calidad- .
- Uso de grupos focales recolectando opiniones mediante presentación de herramientas visuales que desencadenan lluvia de ideas sobre partes interesadas: esquemas, gráficos, carteleras con stickers- como parte del método.
- Ampliar al máximo la denominación genérica de los grupos de interés, incluyendo nuevas alternativas como:
  - Academia
  - Competidores
  - Foros/Congresos/Eventos/Rankings/Premios
  - Fuerza de Seguridad y Asistencia
  - Instituciones del sector
  - Líderes de Opinión
  - Medios de comunicación
  - ONG/Instituciones Locales
  - Organizaciones empresariales/sindicales

### Beneficios y retos de los sistemas de gestión

Los expertos entrevistados llevaban -en promedio- más de 10 años utilizando sistemas de gestión en sus empresas o como asesores especializados, lo cual les permitió identificar los beneficios y los retos de los mismos. Entre los beneficios destacaron:

- Involucramiento de las personas y conocimiento de las políticas, pautas y controles de la empresa.
- Optimización de recursos para la adopción de las mejores medidas, tecnologías y controles conocidos a nivel nacional e internacional
- Aplicación de enfoque multidisciplinario y participativo para la gestión
- Compromiso de la Alta Gerencia con el cumplimiento de la legislación local aplicable, requisitos de cliente y requisitos de adhesión voluntaria – como las normas ISO-, lo que genera unificación de criterios para cumplimiento en toda la

empresa y acciones para atender la falta de claridad o ausencia en algún tema particular.

- Gestión de la empresa en forma más integral, al incluir contratistas, proveedores, visitas y toda persona que trabaje para o en nombre de la compañía.
- Trabajo constante de la empresa para la identificación y el análisis de los riesgos, y más recientemente empieza a involucrar la identificación de oportunidades.
- Las empresas con sistemas de gestión logran avances en reducción de accidentes, incidentes, condiciones y actos inseguros y enfermedades ocupacionales, daños ambientales presentes y futuros, remediar pasivos ambientales; en general coinciden en que las empresas logran un mejor lugar para trabajar y permanecen buscando o generando condiciones para que las personas se desempeñen en un ambiente de trabajo seguro y saludable, sin afectar al medio ambiente.

Respecto a los principales retos de los sistemas de gestión relacionados con los cambios de las Normas ISO 9001:15 e ISO 14001:15, identificaron que se debía dar prioridad a:

- Mitigar las limitaciones de las empresas para conocer y aplicar el enfoque del ciclo de vida del negocio de la empresa, sus productos y servicios, así como del control de procesos de proveedores y mayor información a Clientes y Usuarios.
- Lograr alinear los sistemas de gestión con la visión estratégica de la Empresa, orientados a mejorar robustez en Planes de Continuidad de Negocios y la Sustentabilidad.
- Atender y entender los impactos del mayor involucramiento y participación de Partes Interesadas en las decisiones estratégicas de la Empresa.
- Manejar oportunamente el cambio, tanto el generado por los nuevos requisitos de las normas como los cambios organizacionales y de entorno (contexto).
- Lograr un involucramiento constante de la Alta Dirección y de los responsables de los procesos. Actualmente no es suficiente, un grupo de personas a cargo de los sistemas de gestión, se requiere un involucramiento y participación de todas las áreas y procesos de la empresa.

Para los expertos, los sistemas de gestión basados en las Normas ISO 9001:15, ISO 14001:15 u OHSAS 18001:07 tienen un enfoque netamente preventivo y predictivo para una gestión eficaz de riesgos y oportunidades; por lo tanto son herramientas y no se consideran en sí mismos el fin para mejorar la sostenibilidad del negocio de la empresa.

#### Dificultades con la gestión de partes interesadas

En cuanto a las dificultades en el trabajo con las partes interesadas, los informantes-clave entregaron diversidad de situaciones, con base en su experiencia, las cuales se agruparon considerando los aspectos revisados en esta investigación:

- *Identificación y relacionamiento*: Durante las entrevistas, los expertos identificaron que un problema común se refiere a la falta de uniformidad en los criterios para evaluar el impacto de la parte interesada. Si el método aplicado se basa en preguntas a grupos focales (cualitativo), pueden desconocerse otros grupos relevantes no consultados. Por otro lado, si el método es cuantitativo, las escalas pueden ser imprecisas para reflejar la magnitud del impacto de una parte interesada.

Sin embargo, la mayoría coincidió en que la mejor forma de realizar este paso, es combinando las aproximaciones obtenidas por los diferentes métodos y realizando una actualización frecuente de la información. En algunos casos, el cambio de cualquier variable en el contexto podría afectar a una o más partes interesadas.

Los entrevistados insistieron en recordar las tres opciones de mapeo de partes interesadas que las actuales versiones de las normas de gestión establecen: lo que se percibe, lo que se identifica y lo que impacta realmente. Además y con base en su experiencia emitieron una alerta porque encontraron que las empresas desarrollaban acciones referidas -principalmente- a la identificación con base en la percepción realizada desde ellos mismos y -otras- no tenían en cuenta una doble vía o retroalimentación o la evaluación real de los impactos de

las partes interesadas (quejas, reclamos, demandas, afectaciones públicas, bloqueos, paradas de tiempo de producción y renunciaciones, entre otras).

- *Acciones, participación y comunicación:* Varios de los entrevistados coincidieron en que las empresas limitaban la gestión de participación de la parte interesada al involucramiento para solucionar o atender un tema puntual, lo que generaba poca probabilidad de establecer acciones de mediano y largo plazo.

Otros, fueron muy críticos, indicando que las empresas no tenían claro para qué involucraban a las partes interesadas y cuáles eran las reales implicaciones de dicho involucramiento, lo cual podía volverse negativamente en contra de las empresas, sobre todo si alguna parte interesada perdía la confianza en el cumplimiento de los compromisos acordados o se generaban expectativas que no resultaban atendidas.

También, resaltaron que las empresas no estaban dispuestas a involucrar a algunas partes interesadas en la toma de decisiones para la resolución eficaz de los reclamos/quejas, lo que han considerado un elemento de autonomía que debería permanecer.

- *Monitoreo y evaluación:* Con base en su experiencia en diversas problemáticas empresariales, los expertos manifestaron que era difícil encontrar seguimientos documentados a los resultados de las acciones realizadas con las partes interesadas y que era -aún- menos frecuente que se incluyeran en los indicadores de desempeño de las empresas. Las excepciones las identificaron en aquellas empresas con áreas de RSE muy estructuradas que incluían el seguimiento de la gestión con partes interesadas como un indicador de su propio desempeño o que incorporaban las acciones como parte de un reporte corporativo (tal como el Global Reporting Initiative - GRI).
- *Canales de comunicación:* Fueron identificados por los expertos como el mayor avance en la gestión con partes interesadas, manifestando que -casi todas las

empresas- contaban -como mínimo- con un canal de comunicación disponible a cualquier parte interesada.

También, dijeron que los canales de comunicación han sido el tópico de mayor desarrollo en la gestión de las empresas y, en muchos casos, se han constituido como una fortaleza en la generación y mantenimiento del vínculo con diversas partes interesadas.

- *Actividades y proyectos con partes interesadas:* Los informantes aseguraron que se requería mayor análisis del tipo de proyecto o actividad a realizar de acuerdo con cada parte interesada a los fines de aumentar la efectividad de la gestión. Resaltaron la necesidad de superar la postura inicial de las empresas, al suponer que una misma actividad aplicaba y beneficiaba a todas las partes interesadas. Por el contrario, entendían que la gestión debía establecer la actividad específica a cada tipo o grupo de partes interesadas.

Finalmente y como resultado de las entrevistas con los informantes-claves, se observa que existen diversas aproximaciones para atender las necesidades, expectativas o requerimientos de la dimensión personas (partes interesadas) de la RSE, tal como fue planteado en el Marco Teórico. Sin embargo, se puntualiza que se fortalece la evidencia de los beneficios de utilizar los sistemas de gestión basados en las Normas ISO 9001:15 e ISO14001:15, por ser una herramienta que facilita realizar las fases de planificación, desarrollo, verificación y seguimiento de las acciones realizadas con las partes interesadas pertinentes como mecanismos de control de riesgos y fortalecimiento de oportunidades que aportan a la sostenibilidad de la empresa.



### **III.3 Análisis de caso: Empresa Constructores en la Patagonia<sup>36</sup>**

En el presente apartado, se analiza el proceso de identificación y relacionamiento con partes interesadas de una empresa constructora Argentina, el que surge de las distintas entrevistas realizadas con diversos ejecutivos de la firma.

#### *Constructores en la Patagonia*

Se trataba de una empresa con presencia en la región de la Patagonia, Argentina. Se dedicaba a prestar servicios en construcción y operación de instalaciones industriales para empresas del sector oil and gas, minería y energía, con gestión integral de proyectos y obras.

Contaba con una reconocida trayectoria de más de 20 años, en los cuales había desarrollado contratos para construcción de oleoductos, gasoductos, líneas eléctricas y subestaciones eléctricas. Además, tenía instaladas 15 bases de trabajo con 1500 trabajadores, 500 equipos propios aproximadamente y una red de proveedores/contratistas de unas 1000 empresas.

#### *Relación con las partes interesadas*

Como se plantea en el Marco Teórico, las empresas se aproximan a las partes interesadas mediante sus necesidades, expectativas, quejas o reclamos. En el presente caso, la relevancia del análisis de riesgos y oportunidades de las partes interesadas surgió por las quejas de los clientes que llevaron a la suspensión de contratos, lo cual afecta la sostenibilidad de la empresa.

De este modo, la empresa realizó un plan de acción para atender esta problemática, el cual se centró en:

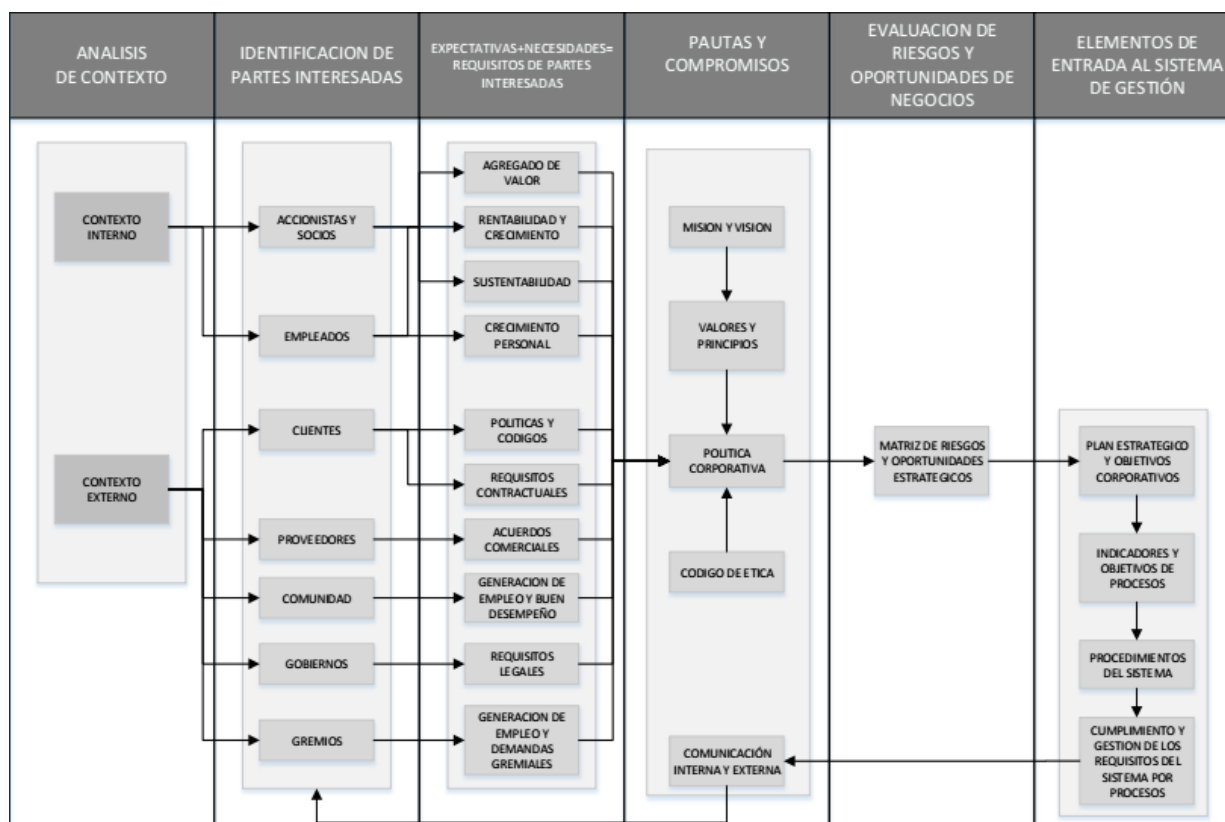
- Fortalecer liderazgo, compromiso y responsabilidad en todos los niveles
- Actualizar el Sistema Integrado de Gestión, con base en los nuevos requerimientos de la Normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, OHSAS 18001 (ISO D 45001).

---

<sup>36</sup>Se cambió el nombre de la empresa, por solicitud de confidencialidad.

Al actualizar el Sistema Integrado de Gestión, se encontró la oportunidad de construir una metodología para establecer el contexto -elemento nuevo de las versiones ISO 9001:15 e ISO 14001:15<sup>37</sup>-. En el Cuadro siguiente, se resume la metodología utilizada:

**Cuadro 16 –Análisis de partes interesadas. Identificación de riesgos y oportunidades**



Fuente: Elaboración propia, con base en la información suministrada por la empresa y sus consultores (2018)

La Alta Dirección de la empresa, estableció y documentó que las herramientas que utilizarían para la comprensión de elementos clave que afectarían el desempeño a partir del contexto que enfrentaban eran los siguientes:

- a) Análisis de contexto, partes interesadas, y requisitos del sistema integrado de gestión (generó un procedimiento específico).

<sup>37</sup> Sitio web ISO (International Organization for Standardization). Recuperado de <https://www.iso.org>, el día 27/02/2018

b) Elaboración de matriz de riesgos y oportunidades, en la cual se consolidaron los riesgos y oportunidades identificados de cada parte interesada y se calificaron de acuerdo con una escala de criticidad, tal lo que se establece en los siguientes Cuadros:

**Cuadro 17 – Criterios para valorar riesgos**

<b>Riesgos</b>							
<b>Probabilidad / Frecuencia</b>	<b>Casi Cierta 5</b>	Ocurre en la mayoría de las circunstancias (diario)	Moderado	Moderado	Alto	Alto	Significativo
	<b>Altamente Probable 4</b>	Ocurrirá en la mayoría de las circunstancias (semanal)	Bajo	Moderado	Moderado	Alto	Alto
	<b>Probable 3</b>	Ocurrirá en algún momento (mensual)	Bajo	Moderado	Moderado	Moderado	Moderado
	<b>Poco Probable 2</b>	El evento puede ocurrir en algún momento (año)	Bajo	Bajo	Bajo	Moderado	Moderado
	<b>Remota 1</b>	Sólo en circunstancias excepcionales (> 1 año)	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
<b>Nivel de impacto / Consecuencia</b>			<b>1 Bajo</b>	<b>2 Menor</b>	<b>3 Moderado</b>	<b>4 Mayor</b>	<b>5 Catastrófico Significativo</b>
<b>PERSONAS</b>			Primeros Auxilios en el lugar	Evento con tratamiento médico sin internación	Evento con días perdidos -	1 Muerte	Más 1 muerte
<b>AMBIENTE</b>			Daños leves. Contaminación interna, puntual	Daños leves que requieren limpieza. Contaminación interna	Daños moderados. Requieren mitigación	Daños moderados. Impacta en el exterior.	Daños irreversibles. Impacta en el exterior
<b>ACTIVOS/ ECONOMICAS</b>			Pérdidas < USD \$5.000= Control interno	Pérdidas entre USD \$5.000= a 50.000= Control interno	Pérdidas entre USD \$50.000= a 500.000= Control interno e impacto en medios locales	Pérdidas entre USD \$500.000= a 5.000.000= Ayuda externa e impacto en medios nacionales	Pérdidas > USD \$5.000.000= Ayuda externa/impacto en medios nacional / internacional
<b>INFORMACIÓN</b>			Fácilmente recuperable - Personal	Recuperable - Grupo de Trabajo	Difícil recuperación. No compromete información sensible	Muy difícil recuperación Pérdida información sensible	Irrecuperable. - Pérdida información estratégica
<b>IMAGEN / REPUTACIÓN</b>			Interno	Grupo de Funcionarios	Funcionarios/ Accionistas	Local/Regional	Nacional/ Internacional
<b>LEGAL</b>			Intimaciones	Multas	Demandas	Investigaciones	Intervención / Clausura

Fuente: Elaboración propia, con base en la información suministrada por la empresa (2018)

**Cuadro 18 – Criterios para valorar oportunidades**

<b>Oportunidades</b>							
<b>Probabilidad / Frecuencia</b>	Casi Cierta 5	Ocurre en la mayoría de las circunstancias (diario)	Moderado	Moderado	Alto	Alto	Significativo Conveniente
	Altamente Probable 4	Ocurrirá en la mayoría de las circunstancias (semanal)	Bajo	Moderado	Moderado	Alto	Alto
	Probable 3	Podría ocurrir en algún momento (mensual)	Bajo	Moderado	Moderado	Moderado	Moderado
	Poco Probable 2	El evento puede ocurrir en algún momento (año)	Bajo	Bajo	Bajo	Moderado	Moderado
	Remota 1	Sólo en circunstancias excepcionales (> 1 año)	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
<b>Clasificación del atributo Efectos benéficos</b>			<b>1 Bajo</b>	<b>2 Menor</b>	<b>3 Moderado</b>	<b>4 Mayor</b>	<b>5 Conveniente Significativo</b>
<b>PERSONAS</b>	Aumento de bienestar personal o de grupo reducido	Aumento bienestar de un grupo (clima laboral en un área/unidad)	Aumento bienestar de la compañía	Aumento bienestar de la compañía, familiar o comunitario	Aporte al bienestar de un sector		
<b>AMBIENTE</b>	Efectos benéficos menores o no perceptibles en la empresa/comunidad	Efectos benéficos perceptibles por el entorno cercano de empresa	Efectos benéficos perceptibles y durables en entorno cercano de empresa (min. 1 año)	Efectos benéficos perceptibles y durables por la comunidad (min. 2 años) Mejoras en eco eficiencia	Efectos benéficos percibidos en sociedad en general. implantan prácticas eco eficiencia		
<b>ACTIVOS/ ECONÓMICAS</b>	Beneficios/ ahorros < USD \$5.000= Control interno	Beneficios/ ahorros entre USD \$5.000= a 50.000= Control interno	Beneficios / ahorros entre USD \$50.000= a 500.000= Control interno e impacto en medios locales	Beneficios / ahorros entre USD \$500.000= a 5.000.000= Ayuda externa e impacto en medios nacionales	Beneficios / ahorros > USD \$5.000.000= Ayuda externa/impacto en medios nacional / internacional		
<b>INFORMACIÓN</b>	Consistencia entre declaraciones y hechos	Comportamientos apropiados con empleados, comunidades. Vecinos y proveedores	Cumplimiento de otros requisitos definidos como aplicables	Participación en proyectos sectoriales	Desarrollo de enfoque estratégico		
<b>IMAGEN / REPUTACIÓN</b>	Interno	Grupo de Funcionarios	Funcionarios/ Accionistas	Local/Regional	Nacional/ Internacional		
<b>LEGAL</b>	Evitar Intimaciones	Evitar Multas	Evitar Demandas	Evitar Investigaciones	Evitar Intervención / Clausura		

Fuente: Elaboración propia, con base en la información suministrada por la empresa (2018)

Al consolidar la información de las dos herramientas, la empresa debió actualizar los siguientes elementos:

- Planeación estratégica: misión, visión, objetivos, metas e indicadores.
- Mapa de procesos.
- Liderazgo y compromiso: política, código de ética, organigrama, roles y responsabilidades.
- Procedimientos y estándares de la operación.
- Procedimiento de selección y evaluación de subcontratistas.
- Prácticas en la operación para la identificación, evaluación y control de riesgos.
- GAP actualizados de entrenamiento y calificación de personal que realiza tareas de alto riesgo.
- Recolección y análisis de información -indicadores- en seguridad, salud y ambiente.
- Tratamiento de acciones correctivas y oportunidades de mejora, derivadas de auditorías internas, externas y de investigación de eventos.

#### *Criterios aplicados para identificar y evaluar partes Interesadas*

Tal como se presentó en la conclusión del apartado de entrevistas con informantes-clave, no existe una metodología consensuada para identificar y valorar a las partes interesadas. Por tanto y para la empresa, resultó fundamental establecer sus propios criterios de aproximación al tema, considerando el impacto del vínculo con la respectiva parte interesada. En el siguiente Cuadro se presenta el resumen de los criterios considerados:

**Cuadro 19 – Criterios para identificar y valorar el impacto de las partes interesadas**

Nivel	Caracterización	Impacto
Expectativa	Anhela reconocimiento y consideración	Desatención. Avance en potencial conflicto.
Inquietud	Deseo manifestado habitualmente de manera verbal. Refleja una intención u opinión manifiesta.	Debe responderse de alguna manera (si o no). Inicio de un conflicto real si no se canaliza adecuadamente.
Necesidad	Necesidad real o iniciativa manifestada en más de una oportunidad, por varias formas de expresión	Si no se responde el conflicto puede ser inminente o escalar. Es necesario definir un tiempo de solución o atención adecuado. La no atención daña la reputación de personas y de la empresa. Se refleja como petición.
Solicitud	Nuevo requisito con peso y argumento sólido requerido formalmente	Debe responderse y atenderse formalmente en los plazos y con los recursos adecuados. Puede derivar en quejas, reclamos, multas y penalizaciones, además de otras conflictos o situaciones no deseadas
Requisito	Acuerdo formal mediante contrato, normas y leyes escritas reconocidas y aceptadas por las partes.	Cumplimiento obligatorio. Su no cumplimiento acarrea una escalada de consecuencias para la Empresa.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información suministrada por la empresa y sus consultores (2018)

Aplicando los anteriores criterios, se identificaron las siguientes partes interesadas y, como acción inicial, se estableció un esquema de comunicación para recibir sus expectativas, inquietudes, necesidades, solicitudes y requisitos, tal como se presenta en el siguiente Cuadro:

**Cuadro 20 – Esquema de comunicación con partes interesadas**

<b>PARTE INTERESADA</b>	<b>MECANISMOS DE COMUNICACIÓN</b>
SOCIOS	Comité Directivo
PROVEEDORES	Página web Equipo compras- Subcontratos - Administración
COMUNIDAD	Página web Recursos Humanos – Relaciones laborales
CLIENTES	Página web Correo específico Comercial - Gerentes Unidades de Negocio Eventos convocados por clientes
GREMIOS	Página web Reuniones en sedes proyectos Recursos Humanos – Relaciones laborales
EMPLEADOS	Comité Gerencial Correo específico/Jefes Directos
ESTADO - COMUNIDAD	Reuniones sectoriales - Foros / Encuentros Legislación. Consulta con proveedor especializado

Fuente: Elaboración propia, con base en la información suministrada por la empresa y sus consultores (2018)

### *Sistema integrado de gestión*

Una vez obtenida la información de contexto, la empresa desarrolló los demás elementos de un sistema de gestión, a saber:

- *Planificación*

A los fines de generar los planes específicos, se consideró:

- a) Evaluación de cada elemento del sistema y una auditoria diagnóstico -realizada por consultores especializados- para identificar el uso, cumplimiento y actualización del sistema existente (basado en las Normas ISO 9001:2008-ISO 14001:2004); así como el GAP Análisis, respecto a los requisitos normativos de las nuevas versiones de las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015.

En la auditoría de diagnóstico se encontraron variables clave como: la alta rotación de personal (trabajo por proyectos); las dificultades en acceso a información y comunicación oportuna de requisitos del cliente y de requisitos internos; las características del contexto (social, gremial) en el cual se desarrollan las actividades; y el insuficiente control a proveedores/ contratistas, están afectando el desempeño en términos de seguridad, salud y ambiente de la empresa.

Por otra parte, se identificaron oportunidades de mejora en: análisis de riesgos estratégicos, identificación/seguimiento a requisitos de partes interesadas, unificación en la aplicación de estándares, criterios y controles de operación; así como fortalecer roles y autoridades en diversos cargos de la empresa y el desarrollo de tablero de control corporativo y por proyectos.

- b) Requisitos legales y requisitos aplicables identificados de partes interesadas pertinentes.
- c) Resultados de evaluación de peligros/riesgos, aspectos/impactos, desvíos, quejas y reclamos

Los nuevos planes se establecieron con un horizonte de tiempo para una planeación estratégica a 3 años, con indicadores anuales, así como fechas de inicio y cierre.

- *Soporte*

Se destaca la fuerte inversión de la empresa en gestión y en asignación de recursos calificados (a nivel corporativo, de unidad de negocio y en cada proyecto) para lograr impulsar y mantener un buen desempeño en salud, seguridad, ambiente y calidad.

Las acciones de soporte incluyeron:

- Divulgación: se ha utilizado herramientas informáticas con cobertura en la mayor parte de los frentes de trabajo y logrando evaluación inicial online en el grupo de mandos medios (144 personas).
- Capacitación: durante el 2017, se realizaron 50.890 horas/hombre de capacitación en temas relevantes como calidad, salud y seguridad, de un total de 4.168.508 horas/hombre trabajadas en el año. Respecto a la información



documentada en el sistema, se generaron y actualizaron los procedimientos y estándares requeridos por las Normas ISO 9001 e ISO 14001, incluyendo una buena práctica como la generación de flujogramas que facilitasen su divulgación, interiorización y aplicación.

- *Control operacional*

De acuerdo con los requisitos del cliente y en cada proceso, se consideró el análisis del contexto para actualizar los riesgos específicos de las actividades y sus controles.

En forma específica, cada proyecto aplicó controles operativos en línea con el Gerente del Proyecto, la supervisión y la aplicación de estándares y procedimientos aplicables. Los proyectos fueron seguidos con una matriz de desempeño e indicadores, con el propósito de brindar información oportuna y facilitar el seguimiento y toma de decisiones sobre desvíos.

Además, se incorporó el nuevo concepto de ciclo de vida, lo cual implicó realizar un análisis de las actividades, procesos, productos y servicios, y su relación con los impactos ambientales, lo que permitió definir los indicadores ambientales de la empresa en un plan de sostenibilidad trazado a tres años.

- *Evaluación del desempeño*

La evaluación del desempeño consideró el seguimiento y medición de indicadores propios, así como los resultados de evaluaciones realizadas por partes interesadas (clientes y socios comerciales/tecnológicos), los cuales eran analizados mensualmente en un Comité de Gerentes.

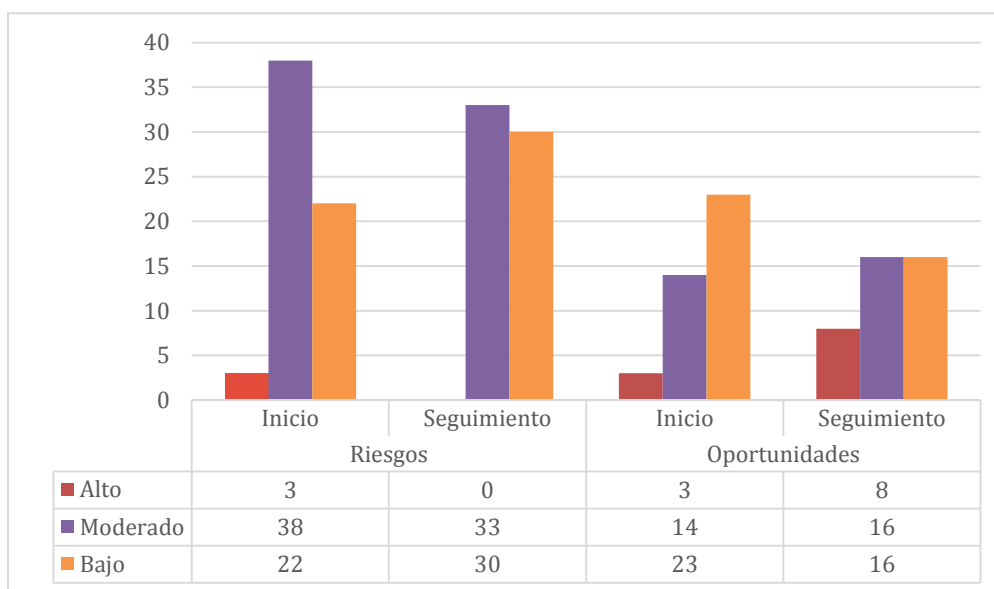
También, se realizaron varias evaluaciones de cumplimiento que incluyeron la verificación de estándares establecidos para las auditorías internas, legales y de partes interesadas; así como la auditoría de una entidad certificadora, con base en las normas ISO 9001:15, ISO 14001:15 y OHSAS 18001:07.

Los planes de acción para atender los hallazgos obtenidos, tanto las no conformidades como las oportunidades de mejora, fueron incorporados a los respectivos planes de trabajo (corporativo y operativo).

- *Mejora*

Las acciones realizadas en el marco del Sistema Integrado de Gestión se orientaron a intervenir riesgos y oportunidades identificados en el contexto, en relación a las partes interesadas. En el siguiente Gráfico, se presenta un balance de las intervenciones sobre riesgos y oportunidades, comparando entre la evaluación realizada al inicio de la aplicación del sistema de gestión (línea base) y la evaluación anual. Se puede identificar que los cambios se reflejan en una mitigación de los riesgos altos y un refuerzo hacia las oportunidades.

**Gráfico2 – Balance intervenciones en riesgos y oportunidades**



Fuente: Elaboración propia, con base en la información suministrada por la empresa y sus consultores (2018)

Finalmente, lo expuesto en este apartado, permite concluir que la empresa estructuró un sistema de gestión con mayor alcance, profundidad y pertinencia al considerar a las partes interesadas con los riesgos y oportunidades que enfrentaba. La dirección de la organización ajustó su planeación estratégica y los elementos que se relacionan - política, organigrama, procesos y procedimientos- para mejorar la eficacia y eficiencia

en sus operaciones como factores constitutivos del éxito y sostenibilidad de la organización.

### **III.4 Conclusiones**

La información recolectada en el Marco Investigativo fue muy importante a efectos de conocer los avances en la interacción entre la dimensión personas (partes interesadas) de la RSE y los sistemas de gestión; así como para revelar la problemática en la gestión de las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, en empresas grandes en Argentina.

Se obtuvo una primera aproximación al campo, a través de las encuestas a diversos Jefes de RSE, en las que se pudo observar cuáles son los mecanismos utilizados para realizar identificación y relacionamiento, cuáles son las formas para lograr participación y comunicación y, cuál es el nivel de avance para monitoreo y evaluación de las actividades, proyectos realizados con partes interesadas. Así como se evidenció que -a pesar de reconocer la importancia de la gestión de partes interesadas- varias empresas manifestaron que aún no han iniciado un abordaje formal y que lo consideran un tema en desarrollo.

Asimismo, ha sido posible construir una idea de cómo se está realizando la identificación de las partes interesadas, definiendo -en especial- herramientas para enmarcar dicha identificación -política, planes y métodos-, que les permitían disponer de un compromiso explícito para responder ante las partes interesada y decidir -en primera instancia- la pertinencia de la interacción con cada una de ellas según un balance de riesgos y oportunidades que realizaban. Sin embargo y respecto al relacionamiento, se evidenció que aún estaba en fase preliminar para la mayor parte de las empresas y que deviene necesario definir el tipo de acciones a realizar, el alcance y la profundidad.

Los informantes-clave aportaron fundamentos estratégicos al respecto de por qué las empresas debían utilizar los sistemas de gestión para realizar la planificación, la ejecución, el monitoreo y la evaluación del desempeño de las acciones con partes interesadas.

Además, presentaron buenas prácticas en la identificación de partes interesadas, tales como realizar preguntas específicas del tema en reuniones/comités de diversas áreas y utilizar diversos métodos en forma complementaria, entre los que tienen un papel muy importante las encuestas, los grupos focales y los cuestionarios que incluyan escalas de valoración -cualitativa o cuantitativa- que ayudaban a definir el tipo de requerimiento y el impacto positivo o negativo, tanto al negocio, a la reputación y a la imagen de la empresa o algún tópico específico, como salud, seguridad, ambiente y calidad.

Los beneficios y retos de los sistemas de gestión fue otro de los análisis que aportaron los informantes-clave, quienes coincidieron en que los sistemas de gestión basados en las Normas ISO 9001:15, ISO 14001:15, ISO 45001:18 son herramientas gerenciales que permitían aplicar un enfoque preventivo y predictivo para controlar los riesgos y potenciar las oportunidades de las empresas.

Sin embargo y para lograr estos beneficios, resulta necesario conocer y atender las dificultades de la aplicación de los sistemas de gestión a las partes interesadas. En este sentido, los expertos indicaron aspectos como la identificación, cuando ésta se realiza considerando -principalmente- la percepción de la empresa y no teniendo en cuenta la doble vía o la evaluación real de los impactos de las partes interesadas (quejas, reclamos, demandas, entre otras).

También, resaltaron las dificultades en cuanto a las acciones y participación, en especial porque se podría afectar la confianza entre las partes, cuando las empresas no han definido claramente el alcance de dicha participación y la característica de las acciones a realizar -si son dirigidas a solucionar un tema puntual o si buscan acciones de mediano y largo plazo-.

Además, destacaron que -aún- no se encontraban seguimientos documentados de las acciones realizadas con partes interesadas, lo que conlleva a que -en pocas oportunidades- se encontrasen disponibles indicadores de desempeño.

Aunque los informantes-clave confirmaron que los canales de comunicación ha sido el tópico de mayor desarrollo en la gestión de las empresas, coincidieron -también- en la necesidad de establecer una actividad específica a cada tipo o grupo de partes interesadas, lo que requiere -en principio- consolidar criterios para evaluar el impacto de cada una de ellas. Para esto, se requiere el compromiso de la Dirección con un trabajo constante con las partes interesadas, soportado en herramientas que han probado sus beneficios, como los sistemas de gestión.

Adicionalmente y gracias al estudio de caso, se observó que un sistema de gestión puede reorientarse y fortalecerse con base en la revisión de la planeación estratégica realizada por la Alta Dirección, considerando los resultados del análisis de los riesgos y oportunidades generado en la interacción con las diversas partes interesadas.

La participación y el entendimiento de los procesos por parte de todas las áreas de la empresa, resultaban fundamentales para generar el trabajo conjunto que atendiera las necesidades, expectativas, quejas o reclamos de las partes interesadas. Es así como - en el estudio de caso- se verificó que un sistema de gestión puede estar inadecuadamente enfocado cuando no considera a las partes interesadas internas y externas pertinentes, lo cual afecta la sostenibilidad de la empresa.

Entonces, aparte de lo identificado en las técnicas anteriores, se evidenciaron -en este último estudio- nuevas estrategias. Si bien cada empresa puede estructurar su sistema de gestión a su manera, la versión actual de varias Normas ISO<sup>38</sup>, establecía requerimientos relacionados partes interesadas en el elemento denominado contexto; ante lo cual lo observado -en el estudio de caso- brinda herramientas específicas que

---

<sup>38</sup> Sitio web ISO (International Organization for Standardization). ISO 9001:15 – sistemas de gestión de calidad-, ISO 14001:15 – sistemas de gestión ambiental-, e ISO 45001:18 – sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo Recuperado de <https://www.iso.org>, el día 30/03/2018

permitieron cumplir con lo establecido, tales como una metodología para establecer el contexto, la matriz y los criterios para valorar riesgos y oportunidades, así como criterios para identificar y valorar el impacto de las partes interesadas y un esquema de comunicación con las mismas; todas éstas, resultaron bases fundamentales para afianzar la interacción entre el sistema de gestión y la dimensión personas de la RSE.

Finalmente, las tres técnicas de recolección de datos utilizadas permitieron realizar un adecuado relevamiento del estado del proceso de la interacción de partes interesadas y sistemas de gestión, de las dificultades y desafíos, y de las estrategias que estaban implementando algunas empresas para lograr avances y mejoras en dicha interacción.

En el presente Capítulo se han expuesto las técnicas de recolección de datos de campo que dan sustento al presente estudio. En el próximo Capítulo -Conclusiones, Propuestas y Aportes para futuras investigaciones- se propone un cierre del mismo.

## **IV. CONCLUSIONES GENERALES, PROPUESTAS Y APORTES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES**

### **IV. 1 Conclusiones generales**

El presente trabajo pretendió analizar la interrelación entre los sistemas de gestión de la ISO como herramienta de la RSE -en la dimensión personas-, mediante la aplicación del concepto de partes interesadas.

Con tal fin y además de realizar un análisis de las aproximaciones de distintos autores, se realizó un relevamiento del tema en la actualidad en empresas grandes que realizan actividades en Argentina, tanto del sector público como del privado, con énfasis en el sector Petróleo que -además- participaban en programas para actualizar sus sistemas de gestión, con base en las Normas ISO 9001:15 e ISO 14001:15. La integración de estas etapas permitió llegar a las siguientes conclusiones, organizadas en diversos títulos:

#### *Al respecto de la evolución de las tendencias de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE)*

Los temas relativos a la RSE se han convertido, cada vez más, en temas centrales para ser abordados por los grupos directivos de las organizaciones. Sin embargo y ante la diversidad de tendencias y falta de herramientas comunes, se dificulta realizar una aproximación a su gestión que integre los aportes de las diversas áreas de una empresa.

La evolución del concepto de la RSE, las formas de interpretar su razón de ser y los principales abordajes para aplicarla que se estudiaron en el Marco Teórico, han generado un consenso hacia desarrollar la RSE en una empresa cuando se vincula con la gestión estratégica y los grupos de interés, lo que permitió establecer la base para el estudio de campo realizado en torno a conocer la forma de gestionar las partes interesadas en empresas grandes de Argentina.

En este sentido y en el contexto mundial, se observa que existen impulsores de esta tendencia -agrupados bajo el concepto de sustentabilidad- como una relación entre la estrategia empresarial, el desarrollo tecnológico, los retos ambientales, la ventaja competitiva y el desempeño. De este modo, aparecen más definidas las dimensiones de la RSE -económica, social y ambiental- y su vinculación con la generación de resultados para la empresa y su entorno.

Por tanto, la RSE -como forma de gestionar las relaciones con los grupos de interés internos y externos desde un aspecto normativo y operativo- se ha convertido en un mecanismo de mejora en la sostenibilidad de una empresa. De esta manera, se evidenció -en la investigación- uno de los principales objetivos de la gestión estratégica de la Alta Dirección ha sido vincular la RSE con los grupos de interés.

La rendición de cuentas a los grupos de interés es un elemento necesario en la gestión estratégica de los mismos, aunque -tal como se observó en el Marco Investigativo- aún las empresas no han desarrollado indicadores específicos de la gestión con partes interesadas, y de los riesgos e impactos de las acciones realizadas con las mismas.

También, se identificó que se encuentra en fase inicial la definición de mecanismos claros para que las empresas logren la evaluación del impacto en los grupos de interés y las problemáticas generadas durante la gestión, que -como se presentó en el Marco Investigativo- se convierten en retos para la aplicación de RSE.

Diferentes teorías de autores, también coinciden en que la gestión de los grupos de interés repercute directamente en la imagen y posicionamiento de la empresa. De este modo, la aplicación de herramientas para identificar, valorar, actuar y monitorear las acciones con partes interesadas permite identificar -con mayor facilidad- si la organización está utilizando los temas relativos a la RSE solamente por obtener imagen o si -por el contrario- las acciones realizadas son consistentes y coherentes con la ejecución de la estrategia y el modelo de negocio en forma responsable.



La RSE como estrategia de sostenibilidad del negocio requiere estar asociada al conocimiento y acciones para atender necesidades y expectativas de partes interesadas internas y externas que -como muestra la literatura y como se observó en el Marco Investigativo- permiten a la empresa afianzar sus actividades en la perspectiva de largo plazo cuando considera su entorno y los impactos económicos, sociales y ambientales de sus actividades.

#### *Al respecto de los sistemas de gestión de la ISO y la RSE*

La búsqueda de confianza del mercado ha permitido que los sistemas de gestión se consideren -cada día y en mayor medida- como herramienta para aplicar la RSE en las empresas. Específicamente y en la dimensión de personas -entendida como la gestión con partes interesadas internas y externas- ha empezado a demostrar beneficios y ventajas para las empresas, tal como se evidenció con las diferentes técnicas aplicadas en el Marco Investigativo.

Los sistemas ISO de gestión ofrecen los mismos beneficios a las empresas, independientemente de su tamaño o sector, pues su aporte se fundamenta en una metodología que permite aplicar los principios del ciclo P-H-V-A en diversos productos y servicios. De este modo, pueden obtenerse resultados en un proceso de mejora constante y -por tanto- permitiendo generar soluciones prácticas con base en el acuerdo y enfocadas a potenciar oportunidades, minimizar errores-desvíos y aumentar la productividad.

En el Marco Investigativo, se verificó que el establecimiento de un sistema de gestión representa una decisión estratégica que permea las operaciones de una empresa y requiere el liderazgo, el compromiso y la participación en todos los niveles de la organización. Sin embargo, también se requiere:

- Recursos, conocimiento y cumplimiento de requisitos legales.

- Cultura organizacional con rendición de cuentas, basada en cumplimiento de objetivos y metas, la que debe movilizarse por intermedio de la comunicación y participación, utilizando la evaluación del desempeño como estrategia de mejora.

Por lo tanto, un sistema de gestión se posiciona como un marco de referencia para intervenir un tema y lograr cambios en su desempeño, mediante aplicación de herramientas preventivas o acciones correctivas que buscan la mejora en eficacia y eficiencia de la empresa.

En este sentido, el estudio de caso, permitió evidenciar que las empresas se pueden beneficiar del cambio en el enfoque del ciclo P-H-V-A de los sistemas de gestión -en su versión actualizada 2015- cuando incluyen acciones específicas para atender el elemento denominado “contexto” y reorientan la planeación estratégica realizada por la Alta Dirección. Las acciones en “contexto” -también- permiten beneficiarse de la diversidad de la participación -entidades públicas, privadas, expertos formados en diversos sectores económicos- como del apoyo para cumplir -responsablemente- con su objeto y agregar valor.

Sin embargo y frente a la situación actual, resulta necesario conocer y atender las dificultades de la aplicación de los sistemas de gestión a las partes interesada para permitirles que se conviertan en efectivas herramientas gerenciales de enfoque preventivo y predictivo en el control de riesgos y el beneficio de las oportunidades de las empresas.

En el Marco Investigativo, se indicaron dificultades en aspectos tales como la identificación, al ser realizada considerando -principalmente- la percepción de la empresa y no teniendo en cuenta la doble vía o la evaluación real de los impactos de las partes interesadas (quejas, reclamos y demandas, entre otras). A su vez, se presentaron dificultades en cuanto a las acciones y la participación, cuando las empresas no han definido -claramente- el alcance de dicha participación o la

característica de las acciones a realizar (atención a tema puntual o generación de acciones de mediano y largo plazo).

*Al respecto de los sistemas de gestión y la dimensión personas de la RSE (partes interesadas)*

Ha sido posible realizar un relevamiento de las características de la interacción entre la dimensión personas de la RSE -partes interesadas- y los sistemas de gestión en lo referido a las principales formas de identificación, relacionamiento y valoración. Además, se establecieron avances y limitaciones en la gestión de las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas.

Respecto a la identificación de las partes interesadas, se evidenció que las empresas han avanzado en la definición de herramientas -política, planes y métodos- que les permitían decidir la pertinencia de la interacción con cada una de ellas. Sin embargo y a pesar de reconocer la importancia de la gestión de partes interesadas, también se estableció que varias empresas -aún- no han iniciado un abordaje formal y que lo consideraban un tema en desarrollo.

En este sentido, los avances se encontraron mediante las diversas fuentes de información. Los informantes-clave fueron determinantes para conocer buenas prácticas utilizadas en la identificación de partes interesadas, tales como realizar preguntas específicas del tema en reuniones/comités de diversas áreas y utilizar diversos métodos en forma complementaria (las encuestas, los grupos focales y los cuestionarios con escalas de valoración -cualitativa o cuantitativa-).

El estudio de caso aportó herramientas específicas, tales como una metodología para establecer el contexto, una matriz para valorar riesgos y oportunidades y un listado con los criterios de valoración del impacto de las partes interesadas.

Los encuestados resaltaron que las principales implicaciones de realizar gestión con partes interesadas, se relacionan con el aumento de la participación y dela

comprensión de todas las áreas de la empresa hacia el trabajo conjunto y a los fines de atender las necesidades, expectativas, quejas o reclamos de las partes interesadas.

En cuanto al relacionamiento, también se pudo establecer que -todavía- se encontraba en fase preliminar en la mayor parte de las empresas y -para avanzar- era necesario definir el tipo de acciones a realizar con cada tipo o grupo de partes interesadas, el alcance y la profundidad.

Por ahora, los avances en cuanto al relacionamiento con partes interesadas se focalizaron en dos áreas: la comunicación, y la atención de quejas y reclamos. Sobre, la comunicación se pudo establecer que las empresas han generado y mantenido disponibles diversos canales de comunicación, en búsqueda de obtener información de las partes interesadas y de lograr la participación, el entendimiento y el trabajo conjunto de todas las áreas de la empresa sobre dichos asuntos.

Sin embargo, se encontró que gran parte de las acciones de relacionamiento se concentraban en la atención y el seguimiento de quejas y reclamos mediante reuniones puntuales; situación que representa un gran reto si se considera que varios ejecutivos de empresas manifestaron la necesidad de realizar acciones de mediano y largo plazo con indicadores de gestión que se consolidasen y reflejasen en informes corporativos, tipo GRI Global Reporting Initiative.

En general y para los sistemas de gestión, en las organizaciones se decide si una parte interesada resulta pertinente o no, lo cual implica la toma de riesgos si no se identifica, caracteriza y evalúa adecuadamente el contexto o alguna de sus partes interesadas. De esta manera, en cada organización deben establecerse las partes interesadas pertinentes con base en su propio análisis y caracterización.

Lo anterior, representa un cambio muy importante al abordaje tradicional en una organización, según el cual la dimensión personas, se limitaba a los trabajadores y -por ende- a la gestión en recursos humanos. Sin embargo, en este momento, se generan interrogantes y posiciones encontradas entre quienes deben realizar la gestión de la

RSE en la empresa, en especial sobre quién debe tener a cargo la gestión de la dimensión personas, qué incluye y cómo se gestiona.

De todas formas, resulta claro que los individuos o equipos responsables de la RSE pueden apoyarse en los sistemas de gestión y el concepto de partes interesadas para realizar su labor y atender los retos derivados de la integración de requerimientos provenientes de las siguientes perspectivas: interna -inversionistas, directivos, trabajadores y proveedores- y externa -gremios, asociaciones, comunidad, cliente, competencia, entre otros-.

Es así como -en el estudio de caso- se verificó que un sistema de gestión puede estar inadecuadamente enfocado cuando no considera a las partes interesadas internas y externas pertinentes, lo cual puede incluso afectar la sostenibilidad de la empresa.

La empresa pudo estructurar un sistema de gestión con mayor alcance, profundidad y pertinencia al considerar a las partes interesadas con los riesgos y oportunidades que enfrentaba. La dirección de la organización ajustó su planeación estratégica y los elementos que se relacionaban -política, organigrama, procesos y procedimientos- con el fin de mejorar la eficacia y eficiencia en sus operaciones como factores constitutivos del éxito y sostenibilidad de la organización.

En cuanto a las limitaciones y a partir de las mismas fuentes de información, se encontró que varias empresas no tenían claro para quién involucraban a las partes interesadas y cuáles eran las reales implicaciones de dicho involucramiento, lo cual podía volverse negativo, sobre todo si alguna parte interesada perdía la confianza en el cumplimiento de los compromisos acordados o se generaban expectativas que no resultaban atendidas.

Además, es de notar que algunas empresas no estaban dispuestas a involucrar a ciertas partes interesadas en la toma de decisiones para la resolución eficaz de los reclamos/quejas, pues consideraban que era un elemento de autonomía que debía permanecer.

Todo lo anterior, es coherente con los hallazgos relacionados con que -aún- las empresas no habían generado correcciones o cambios en los planes de relacionamiento con partes interesadas, ni tampoco en los planes estratégicos de la empresa.

De otra parte y aunque puedan ser consideradas como un remanente de la RSE asociada a la filantropía, se resalta que los encuestados manifestaron que no se deben olvidar las ventajas competitivas asociadas a las comunicaciones directas -cara a cara- y a las labores de voluntariado. Al fin y al cabo, la mejora de la imagen y el posicionamiento en el mercado ya no se mantienen por sí mismos, sino que deben estar vinculadas con la estrategia de negocio y con la gestión de los grupos de interés en la actividad integral de la empresa.

Finalmente y a partir de las fuentes de información, se evidenció que el involucramiento de las partes interesadas en los sistemas de gestión, tiene diferentes estadios de avance de acuerdo con el mecanismo utilizado de identificación, y las formas de relacionamiento, participación y comunicación establecidas.

De esta manera y a través del fundamento aportado por el Marco Teórico y la evidencia recolectada en el Marco Investigativo, ha sido posible determinar que -como mecanismo de lograr la sostenibilidad de una empresa- resulta de vital importancia la capacidad de conocer, entender y abordar el contexto de la organización -factores internos y externos que pueden afectar el desempeño- mediante la identificación de necesidades y expectativas de las partes interesadas.

## **IV.2 Propuestas**

El análisis de la información recolectada en el Marco Investigativo, permitió evidenciar la problemática y los nuevos retos que enfrenta el proceso de interacción de los

sistemas de gestión con las partes interesadas -dimensión personas de la RSE-. Aunque las circunstancias de cada empresa son diferentes -en cuanto a nivel de desarrollo y recursos disponibles- cada una de ellas se enfoca en atender de diversas maneras las necesidades, expectativas, solicitudes y requisitos de cada parte interesada.

De acuerdo con lo anterior y con lo estudiado en el Marco Teórico, se proponen algunas ideas tendientes a mejorar el proceso que permita la mejora en la gestión de las partes interesadas como mecanismo válido tendiente a aplicar la RSE en la empresa y permita su sostenibilidad en el tiempo.

Tal como lo plantean los principios de aplicación de los sistemas de gestión, independiente del tamaño de una organización y del sector en el que desarrolle sus actividades o productos, se puede realizar una gestión apropiada con las partes interesadas de las organizaciones. De este modo y desde el rol de líder o participante en el proceso, resulta necesario tener en cuenta lo siguiente:

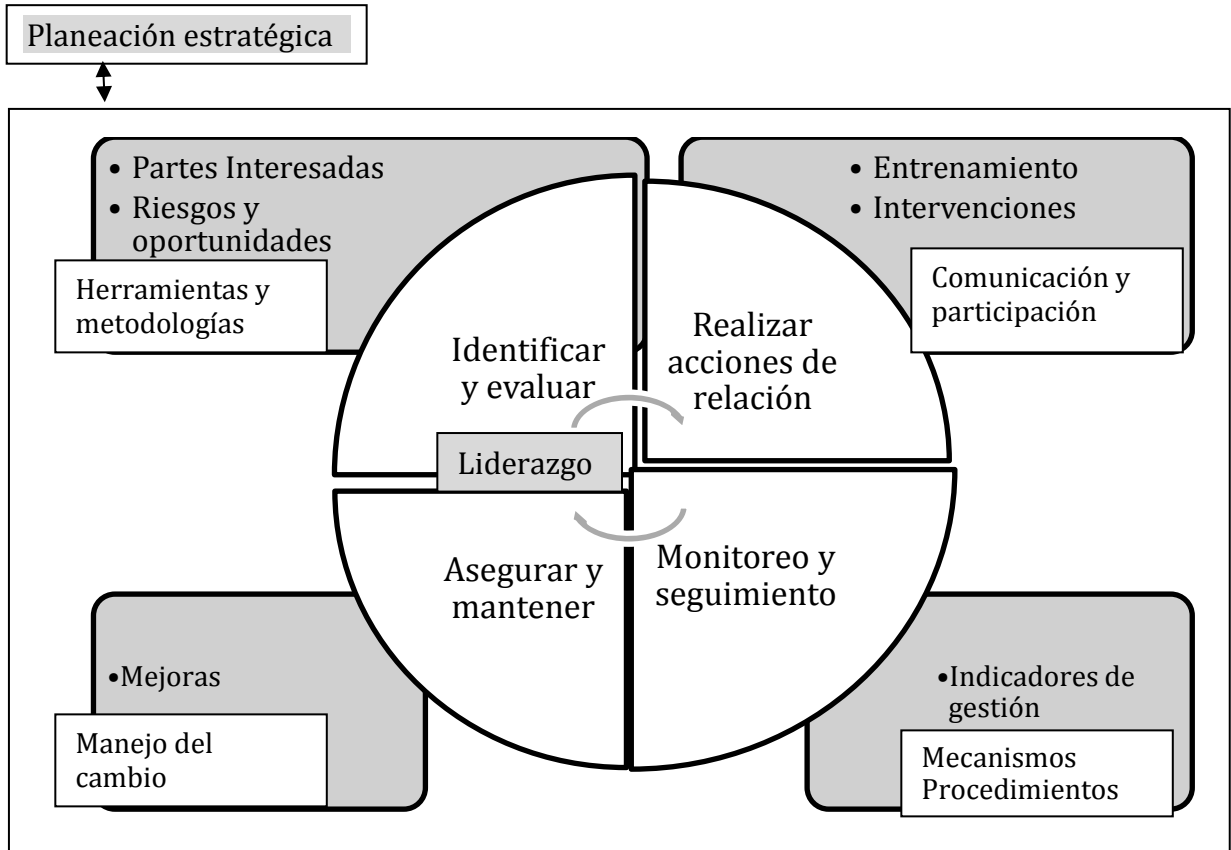
- Entrenar a la Alta Dirección de la empresa, en los requerimientos y características de los sistemas de gestión.
- Establecer y documentar herramientas que permitan la realización del análisis de contexto, partes interesadas y requisitos del sistema integrado de gestión.
- Definir una metodología destinada a identificar y valorar -cualitativa o cuantitativamente- los riesgos y oportunidades de cada parte interesada (matriz de riesgos y oportunidades).
- Establecer -para cada parte interesada- los canales de comunicación y los responsables de atenderlos, incluidos tiempos de respuesta e indicadores de gestión.
- Diseñar acciones de relacionamiento que no sólo atiendan una situación específica con una parte interesada -queja o reclamo- sino que permita establecer un vínculo a mediano plazo que agregue valor a las partes.

- Evaluar las necesidades y expectativas de las partes interesadas no sólo desde la percepción de la empresa. Se requiere evaluar desde la doble vía (utilizar grupos focales, encuestas y visitas, entre otros).
- Establecer Comités o funciones del Gobierno Corporativo que permitan evaluar e incorporar la participación real de las partes interesadas pertinentes en la toma de decisiones conjuntas sobre asuntos que les afecte.
- Utilizar el resultado del análisis de riesgos y oportunidades con las partes interesadas a los fines de actualizar planeación estratégica, mapa de procesos, liderazgo, compromiso, roles y responsabilidades.
- Realizar la gestión del cambio a partir de los cambios de contexto y aplicar sus actualizaciones en procedimientos y estándares de la empresa.
- Generar mecanismos –procedimientos– con el objeto de evaluar la gestión con cada parte interesada.
- Establecer el GAP de entrenamiento y calificación de personal que realiza tareas en temas de gestión (Recursos Humanos, RSE) con el objeto de prepararlos a dar respuesta a las tendencias en sostenibilidad.
- Establecer indicadores de gestión, tratamiento de acciones correctivas y oportunidades de mejora, derivadas de auditorías internas, externas y de investigación de eventos.
- Incluir necesidades y expectativas en la identificación de parte interesadas.
- Establecer la actividad específica a cada tipo o grupo de partes interesadas.
- Ampliar al máximo la denominación genérica de los grupos de interés, incluyendo nuevas alternativas
- Disponer del compromiso de la Dirección con un trabajo constante con las partes interesadas, soportado en herramientas que han probado sus beneficios, como los sistemas de gestión.
- Fortalecer el liderazgo, la capacidad de aprendizaje organizacional -adaptación al entorno-.

A continuación y a modo de resumen de lo expuesto, se propone el siguiente diagrama conceptual:



**Gráfico3 – Gestión de Partes Interesadas**



Fuente: Elaboración propia (2018)

### IV.3 Aportes para futuras investigaciones

A partir de lo desarrollado en el presente estudio, se proponen diferentes temáticas que pueden complementar o aportar en la investigación en este tipo de procesos:

- Realizar estudios, desde cada parte interesada, en busca de identificar y evaluar las necesidades y expectativas sobre una empresa en particular o sobre un sector.

- Realizar estudios específicos sobre cómo perciben las partes interesadas la gestión de la empresa.
- Establecer y aplicar encuestas para monitorear el curso de las acciones realizadas y sus resultados.
- Establecer propuestas de acciones de relacionamiento y comunicación para cada tipo de parte interesada.
- Realizar comparación de buenas prácticas entre empresas del sector.
- Plantear ajustes de las herramientas y metodologías de trabajo con partes interesadas para aplicarlos a medianas y pequeñas empresas.
- Generar propuestas de indicadores de gestión a las acciones con partes interesadas.
- Establecer metodologías para valorar la satisfacción con la gestión realizada por la empresa que permitan mantenerla y mejorarla.
- Explorar la eficacia, eficiencia de la multiplicidad de canales de comunicación de las empresas.
- Conocer los actuales temas de interés de las partes interesadas o los énfasis requeridos en temáticas ambientales, sociales, económicos, gremiales, sostenibilidad, entre otros.
- Construir escalas de valoración del vínculo empresa – parte interesada, considerando el impacto en riesgos y oportunidades.
- Utilizar la metodología de gestión de partes interesadas en la cadena de valor de las empresas.
- Evaluar la aplicación de reportes de sostenibilidad para mantener el liderazgo y la continuidad de acciones con partes interesadas.
- Establecer canales de comunicación con capacidad no sólo de escuchar a las partes interesadas sino de permitirles ser un espacio para comprender, validar e incorporar la información de sus necesidades y expectativas.
- Realizar propuestas de entrenamientos requeridos para que los responsables de las áreas de recursos humanos y responsabilidad social, asuman los retos de los cambios en los sistemas de gestión aplicados a parte interesadas internas y externas.

- Realizar propuestas sobre manejo de gobierno corporativo y participación de las partes interesadas.

La gestión con partes interesadas deviene clave en la estrategia de sostenibilidad de una empresa. Por tanto, las actividades que se realicen a los fines de identificar y valorar las expectativas, necesidades y percepciones de las partes interesadas representan un elemento fundamental en la vigencia de la estrategia de la empresa y la capacidad de manejo del cambio, lo que se convierte en una fuente de diferenciación y diversificación del negocio.

Esta investigación, se orientó al análisis de la interrelación entre los sistemas de gestión de la ISO como herramienta de la RSE -en la dimensión personas-, mediante la aplicación del concepto de partes interesadas. Asimismo, se ha pretendido aportar a las metodologías para caracterizar el contexto de una empresa y, evaluar sus riesgos y oportunidades. Seguramente, se podrá seguir construyendo en este sentido, mediante estudios que aporten a conocer -en detalle- la percepción de las partes interesadas y que permitan valorar/evaluar la gestión que se realice con cada una de ellas.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

Drucker, P. (1993). Post capitalist society. New York: Harper Business.

Elkinton, J. (1997) Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. U.K.Oxford: Capstone Publishing Ltd.

Friedman, M. (1962). Capitalism and freedom. Chicago and London: The University of Chicago Press.

Icontec (2015). Normas fundamentales sobre gestión de la calidad. Quinta Edición. Bogotá: Icontec.

Johnson, H. (1971). Business in contemporary society: framework and issues. Belmont, Calif: Wadsworth Pub. Co.

Raufflet, E. et al. (2012). Responsabilidad social empresarial. México: Pearson educación.

### Fuentes de internet

British Standards Institution (2015). Norma ISO 9001. Gestión de Calidad. Recuperado de <https://www.bsigroup.com/es-ES/Gestion-de-Calidad-ISO-9001>

Carroll, A. (1979). Three dimensional conceptual model of corporate performance. The Academy of management Review. 4(4), P. 497. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/257850>

Cochran, P. y Wood, R (1984). Corporate social responsibility and financial performance. The Academy of management Journal. 27 (1), pp 42 – 56. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/255956>

ComunicaRSE (2015). CEO y sustentabilidad. Recuperado de [www.comunicarseweb.com.ar](http://www.comunicarseweb.com.ar)

- Cajiga, J. (2013). El concepto de responsabilidad social empresarial. Cemefi – Centro mexicano para la filantropía. Recuperado de [www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities?. California Management Review, 2(3), pp. 70-76. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41166246>
- Donalson, T y Preston, L (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. The Academy of Management Review, 20(1), P. 65 Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/258887>
- Escuela Europea de Excelencia (2016). Formación on line especializada. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/362044468/tema-1-diplomado-gestion-calidad-iso-9001-2015-pdf>
- Fernández et al. (2012) La teoría de los stakeholders o grupos de interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. Revista internacional de investigación aDresearchESIC. N6 Vol 6. Recuperado de <http://adresearch.esic.edu/files/2012/06/aDR6-07-teoria-stakeholder.pdf>
- Freeman, R. et al. (2010). Stakeholder theory: the state of the art. Cambridge: Cambridge University Press. Recuperado de <http://library.uniteddiversity.coop/cooperatives/Multi-stakeholder-Co>
- ISO (2017). About ISO. Recuperado de <https://www.iso.org/about-us.html>
- ISO (2017). Glossary – Guidance on selected words used in the ISO 9000 family of standards. Recuperado de <https://www.iso.org/terminology-used-in-iso-9000-family.pdf>
- ISO (2017). The main benefits of ISO standards. Recuperado de <https://www.iso.org/benefits-of-standards.html>
- ISO (2018). Standards in action. Recuperado de <https://www.iso.org/standards-in-action.html>
- ISO (2018). ISO 14000 family. Recuperado de <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>
- Naciones Unidas (2010) United Nations Global Compact, What is the global compact? Recuperado de <http://www.unglobalcompact.org/>
- Porter, M. y Kramer, M. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. Harvard Business Review, 80 (12), P. 56. Recuperado de <http://www.sharedvalue.org/sites/default/files/resourcefiles/CompetitiveAdvantage.pdf>

Sethi, S. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California Management Review*, 17(3), P58. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41162149>

Wood, D. (2017). Corporate social performance revisited. *Academy of management review*, 16(4), pp. 691 – 718. Recuperado de <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1991.4279616>

## ANEXOS

### ANEXO I

#### Control de la encuesta a Jefes / Gerentes de Responsabilidad Social

Nota: La encuesta fue enviada a partir de abril de 2018 y solicitada en varias veces a los participantes. En forma complementaria, se realizó solicitud vía telefónica. La última contestación fue recibida en 08/06/2018.

	EMPRESA	UBICACION	RESPUESTA
1.	Axion	Chubut	SI
2.	Pan American Energy	Chubut	SI
3.	Optimax Drilling Solutions	Neuquén	SI
4.	Johnson & Johnson	Buenos Aires	SI
5.	Enap Sipetrol	Chubut	SI
6.	PPSA	Neuquén	SI
7.	Falabella	Buenos Aires	SI
8.	Loma Negra	Buenos Aires	SI
9.	Anónimo	Chubut	SI
10.	Anónimo	Neuquén	SI
11.	Montajes JM	Neuquén	SI
12.	EDVSA	Neuquén	SI
13.	SustenADN	Buenos Aires	SI
14.	Pelco S.A.	Buenos Aires	SI
15.	Accenture	Buenos Aires	SI
16.	SpinnerS.A.	Neuquén	SI
17.	Fundación Arcor	Buenos Aires	SI (parcial)
18.	Fundación Acindar	Buenos Aires	SI (parcial)
19.	UCES	Buenos Aires	SI (parcial)
20.	Petrobras	Buenos Aires	SI (parcial)
21.	Metalsa	Buenos Aires	NO
22.	Cummins	Buenos Aires	NO
23.	Aguas Danone Argentina	Buenos Aires	NO
24.	Carrefour	Buenos Aires	NO
25.	Toyota	Buenos Aires	NO
26.	Sulzer	Buenos Aires	NO
27.	Kimberly Clark	Buenos Aires	NO
28.	ExxonMobilExploration	Buenos Aires	NO
29.	Pampa Energía	Buenos Aires	NO
30.	Pecom	Buenos Aires	NO
31.	Pluspetrol	Buenos Aires	NO
32.	Siemens	Buenos Aires	NO
33.	Tecpetrol	Buenos Aires	NO
34.	Grupo Volvo	Buenos Aires	NO
35.	Tenaris	Buenos Aires	NO
36.	Aon	Buenos Aires	NO

## ANEXO II

### Guía de encuestas a Jefes / Gerentes de Responsabilidad Social

#### Formulario Encuesta

INCORPORACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

Edy Liliana Giratá Martin  
egirat@palermo.edu

#### Objetivos

Esta encuesta se realiza dentro del marco de una tesis de MBA a ser presentada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo, Argentina. No cuenta con otro fin que el de estudiar y profundizar el estado del tema bajo revisión.

#### Aclaraciones

La información que se obtenga de esta encuesta será tratada con la mayor confidencialidad y su utilización será solamente académica. En caso de no poder contestar alguna de las preguntas, se agradece que sea completado el resto del formulario para permitir continuar con la investigación.

#### Partes interesadas y sistemas de gestión - Definición y alcance

Si se considera a las partes interesadas entendidas como “persona u organización que puede afectar, o verse afectada, o percibirse como afectada por una decisión o actividad”<sup>39</sup>, entonces -para las empresas- realizar la identificación de las partes interesadas pertinentes es parte del proceso de comprender el contexto de la organización y definir su estrategia para los productos o servicios que realiza.

De este modo, la siguiente encuesta está diseñada para obtener información de dicho proceso y su manejo mediante los sistemas de gestión, como forma de realizar un abordaje a la práctica de la RSE, enfocada en acciones sobre partes interesadas internas (accionistas y empleados) y externas (clientes, proveedores y comunidad).

---

<sup>39</sup> Icontec (2015). Normas fundamentales sobre gestión de la calidad. Quinta Edición.



## CUESTIONARIO

Nombre empresa:	Ciudad:
Actividad económica:	
Nombre:	
Participa en la identificación de Partes Interesadas? Si ___ No ___	
Su empresa está certificada en: ISO 9001:15 SI ___ No___ ISO 14001:15 SI ___ NO___	
Piensa certificar en ISO 45001:18 SI___ NO___	

El presente cuestionario ha sido diseñado con el fin de obtener información relevante al involucramiento de las partes interesadas en los sistemas de gestión de las empresas, a continuación las preguntas:

	Identificación y relacionamiento con partes interesadas	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿Cuenta la empresa con política que incluya partes interesadas?			
2	¿Cuenta la empresa con plan de relacionamiento con partes interesadas?			
3	¿La empresa ha establecido algún método o procedimiento para identificar las partes interesadas?			
4	¿La empresa tiene canales para comunicarse con los partes interesadas?			
5	¿La empresa identifica riesgos y oportunidades con cada parte interesada pertinente?			
6	¿El proceso de identificación asegura la representación pertinente de las partes interesadas en los procesos de la empresa?			
7	¿La empresa evalúa los impactos potenciales utilizando el relacionamiento con partes interesadas, previamente a iniciar nuevas actividades/proyectos?			
9	¿La empresa propone e implementa medidas diferenciadas, cuando se identifican grupos marginados o vulnerables?			
10	¿El proceso de relacionamiento con las partes interesadas genera herramientas y habilidades para que los grupos desarrollen consultas?			
11	¿Los contactos de las distintas áreas entienden quiénes son sus partes interesadas y cómo éstos son impactados por sus actividades o pueden influenciar su trabajo?			
12	¿La empresa reporta sobre los impactos y las inquietudes claves a sus partes interesadas y tiene planes para abordarlos?			
13	¿Tiene información sobre la percepción de las partes interesadas externas relacionada con la oportunidad en ser consultados?			

15	¿Ha tomado la empresa el compromiso explícito de responder por sus actividades a las partes interesadas?			
16	¿Son las inquietudes de las partes interesadas conocidas, debatidas e incorporadas a la toma de decisiones en todos los niveles de la empresa?			
<b>Acciones, participación y comunicación</b>				
17	¿La empresa está comprometida con la planificación y el desarrollo participativo de proyectos?			
18	¿La empresa invita a las partes interesadas pertinentes a participar en los planes de emergencia de las operaciones?			
19	¿La empresa invita a las partes interesadas a participar en la toma de decisiones regularmente, en vez de sólo en situaciones particulares?			
20	¿La empresa tiene un mecanismo de quejas para partes interesadas externas?			
22	¿La empresa provee a sus empleados la capacitación necesaria para incorporar la participación de partes interesadas en la toma de decisiones?			
22	¿Los empleados son responsables por la resolución eficaz de los reclamos de los partes interesadas?			
<b>Monitoreo Y Evaluación</b>				
23	¿La empresa reporta el desempeño en el área de relacionamiento con las partes interesadas?			
24	¿La empresa desarrolla indicadores de desempeño apropiados y compila datos verificables?			
25	¿La empresa tiene mecanismos formales para monitorear la eficacia de sus planes y actividades de relacionamiento con sus partes interesadas?			
26	¿La empresa involucra a las partes interesadas en actividades de monitoreo y evaluación?			
27	¿Ha generado el monitoreo correcciones en los planes de relacionamiento con partes interesadas, y en los planes estratégicos de la empresa?			

<b>CANALES DE COMUNICACIÓN</b>	
¿Podría señalar cuáles son los canales de comunicación con las partes interesadas? (marque lo que corresponda):	
Accionistas/inversionistas:	
Junta directiva:	
Empleados:	
Gobierno:	
Sociedad civil:	
Comunidades:	
Clientes:	
Contratistas:	
Otros (especificar)	

**ACTIVIDADES Y PROYECTOS CON PARTES INTERESADAS**

Podría señalar cuáles son los tipos de actividades y proyectos que se realizan con las partes interesadas:

	Partes Interesadas							
	Accionista Inversionista	Junta directiva	Empleados	Gobierno	Sociedad civil	Comunidad	Cliente	Contratista
<b>Actividad</b>								
Reunión informativa								
Seguimiento quejas/ reclamos								
Relacionamiento específico								
Estudios de percepción								
Encuestas sobre necesidades / expectativas								
Relacionamiento mediante un área/funcionario de la empresa								
Uso de medios de comunicación (web) para informar datos de proyectos								
Entrevistas con informantes clave								
Folletos, revistas dirigidas a Partes Interesadas								
Reportes corporativos_ GRI y otros								
Eventos reuniones específicas								

Comentarios generales:

---



---



---



---

## ANEXO III

### Guía de entrevistas con informantes-clave

Detalle de los entrevistados: los profesionales especialistas, se muestran en el siguiente Cuadro:

**Cuadro 21 – Profesionales especialistas entrevistados**

Nombre	Ciudad	Posición	Entrevista (Fecha)	Modo Realización	Duración
Edda Li Puma	Buenos Aires	Consultora Comunicación y RSE. World Bank Group	07/05/2018	Presencial	2:00
Leonardo Iannuzzi	Buenos Aires	Consultor en sostenibilidad. Sistemas de gestión	10/05/2018	Presencial	2:00
Angeles Murgier	Buenos Aires	Asociada Ambiental. Abogada senior. Estudio Beccar Varela	22/05/2018	Vía telefónica	1:00
Carolina Gherghi	Buenos Aires	Dirección Nacional de Fortalecimiento. Ministerio de Desarrollo Social de la Nación	23/05/2018	Vía Telefónica	0:30

Fuente: Elaboración propia (2018)

Diseño de las entrevistas: Semi estructuradas, con las siguientes preguntas básicas:

1. ¿Ha utilizado los sistemas de gestión?
2. ¿Le han sido útiles en la mejora de la RSE de las personas?
3. ¿A quiénes ha identificado como partes interesadas y cómo ha gestionado las acciones con ellos?
4. ¿Cómo ha evaluado el proceso?
5. ¿Cuáles han sido los principales beneficios encontrados gestionando la RSE en personas? y ¿Cuáles fueron las mayores dificultades?

## **CURRÍCULUM VITAE**

### **EDY LILIANA GIRATÁ MARTÍN**

DNI: 95457237

Teléfono móvil: (+54) 911 5564 9875

E Mail: liliana.girata@gmail.com

 [ar.linkedin.com/in/lilianagiratahse](https://ar.linkedin.com/in/lilianagiratahse)

### **PERFIL**

Especialista en seguridad industrial y salud ocupacional, con formación y experiencia en el sector de hidrocarburos, en implementación y auditoria de sistemas de gestión HSE, basados en las normas internacionales de sustentabilidad, responsabilidad integral, seguridad, salud y medio ambiente.

Consultora certificada en diseño y aplicación de programas de prevención y control de accidentes (Coaching Newfield, SAFESTART, SAFEMAP, STOP).

Facilitadora de procesos para manejo, capacitación, desarrollo e investigación en Seguridad Industrial, Salud Ocupacional, Valoración de Factores de Riesgo Psicosocial y Validación de instrumentos psicométricos para analizar elementos actitudinales y comportamentales.

### **FORMACIÓN UNIVERSITARIA**

- 2015 – 2017 Estudiante del Master en Administración de Empresas. Tesis de Grado: “Los sistemas de gestión como herramienta de la RSE en la dimensión personas. Ideas para su implementación en grandes empresas de Argentina, especialmente del sector petrolero”. Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina.
- 1999. Especialista en salud ocupacional. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
- 1993. Psicóloga. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.

## SEMINARIOS Y CURSOS

- Certificación PROCARSSE. Programa Ejecutivo en responsabilidad social y sustentabilidad empresaria. 2015 Universidad de San Andrés. Argentina
- Auditora líder. OHSAS 18001 - Sistemas de Administración de la Seguridad y Salud Ocupacional (SASSO). Auditora Líder. SGS. 2010. Miembro Comité Enlace INLAC
- Auditora líder ISO 14001 – Sistemas de gestión ambiental. IRAM 2015. Argentina
- Auditora Sistemas de Responsabilidad Social. BS 8000 - ISO 26000. Auditoria Interna. Bureau Veritas. 2005. Auditoria Interna ISO 9001:15 SGS Argentina
- Auditora de Salud Ocupacional, Seguridad y Control de Pérdidas. (ASA). Det Norske Veritas (DNV) - Loss Control Management. Atlanta 1997
- Diplomado en Factores Psicosociales y trabajo saludable. Universidad Javeriana 2009- 2010. Colombia
- Certificación OSHA – General industry, safety and Health. 2008.
- Coaching certificada NEWFIELD. 2012.
- Entrenamiento certificado en Safestart – Coastal (2007) y en liderazgo en seguridad - SAFEMAP (2011). Programas de control de riesgos

## IDIOMAS

Español: Lengua materna

Inglés: Avanzado

## CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS

Microsoft office (Word, Excel, Power Point, Outlook, Forms, SharePoint)  
ERP: SAP 2014 y Microsoft Dynamics AX 2012

## EXPERIENCIA LABORAL

EDVSA – Ingeniería y Construcción

2017 - Actual

- Gerente Gestión Corporativa

Lidero el seguimiento de la estrategia de la empresa, para cumplir con lo

establecido en sus procesos, en el control de riesgos y en el apoyo a oportunidades, objetivos y metas, en busca de sostenibilidad y eficiencia, utilizando los sistemas de gestión basados en ISO 9001:15, ISO 14001:15 y OHSAS 18001:07.

OLEODUCTO CENTRAL S.A. OCENSA

2004 – 2014

- Jefe HSE gestión contratistas

Diseñé y desarrollé la estrategia de evaluación, seguimiento y auditoría en seguridad, salud y ambiente para los contratistas de la compañía, logrando el fortalecimiento de la gestión HSE de contratistas como cumplimiento de la oferta de valor para este grupo de interés, con base en las normas ISO 3100 e ISO 28000.

- Coordinadora salud ocupacional y gestión contratistas

Lideré los programas en seguridad y salud para prevenir y controlar riesgos, en cumplimiento del sistema de gestión basado en OSHAS 18001, el cual fue certificado satisfactoriamente por organismo acreditado y auditado por socios y partes interesadas en diversas oportunidades.

Líderé técnicamente el proyecto de implementación módulo HSE en SAP, realizado por primera vez en Colombia con la consultoría especializada de Everys Chile.

Coordiné y realicé auditorías internas para verificación de cumplimiento y eficiencia del sistema HSE.

- Especialista Seguridad industrial y salud Ocupacional

Diseñé y desarrollé programas de prevención de riesgos, basados en modelos de control de riesgo, comportamentales y por competencias para minimizar la ocurrencia de accidentes y enfermedades profesionales.

Inicié el entrenamiento virtual en HSE certificado utilizando una plataforma web (COASTAL), lo cual aumentó oportunidad y cobertura de capacitación y generó un ahorro significativo por reducir costos de desplazamientos.

COLSEGUROS - Administradora riesgos profesionales

1999 – 2004

Asesora en Salud Ocupacional. Programas de intervención en accidentalidad y factores de riesgo psicosocial. Evaluación de puestos de trabajo, valoración de

casos para Medicina Laboral y Junta de calificación de invalidez del Ministerio de Trabajo.

Desarrollé el Sistema de Vigilancia Epidemiológica de Factores de Riesgo Psicosocial. Instituto Nacional de Radio y Televisión.

ECOPETROL Empresa Colombiana de Petróleos

1993 – 1998

- Gerencia de Perforación

Asesora en el establecimiento del Modelo Gerencial de Salud Ocupacional y en el diseño de estándares en Salud Ocupacional para contratistas. Trabajo en campo en evaluación y control de riesgos con empresas contratistas.

- Dirección Corporativa de Seguridad

Psicóloga asesora en el Programa de Cultura Organizacional para el mejoramiento de la Calidad de Vida de los Trabajadores y sus familias.

- División de Salud

Asesora en las áreas de Salud Ocupacional y Medicina Preventiva.  
Coordinadora Nacional de los Procesos de Promoción Primaria de la Salud.