



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA | ESCUELA DE NEGOCIOS
MBA VESPERTINO 2010

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA EN LA CENTRAL NUCLEAR ATUCHA II

Autor: Laura Verónica Ponce

Tutor: Sandro Cosentino

Fecha: Junio 2012

Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires



Agradecimientos

A Dios que me da la posibilidad de aprender cada día.

A mis padres por su constante apoyo.

A mi tutor, Sandro Cosentino, por su ayuda y buena disposición que me animaron para poder realizar este trabajo y a la profesora Sandra Vanessa Welsh por dedicarnos su valioso tiempo.



Resumen

En esta investigación se analiza la conveniencia de contar con Plan de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en la Central Nuclear Atucha II (CNAII). A través de un sondeo a las actividades actuales que, vale mencionar, muy valiosas pero aisladas, se plantea reforzar esas prácticas e integrarlas en un Plan de RSE. Para elaborar el Plan se identificaron los grupos de interés o stakeholders, sus intereses, la influencia de ellos en la empresa y viceversa. Asimismo se elaboró un Plan de Comunicación, para el cual se establecen los canales de comunicación, en los cuales se identifican responsables y se proponen herramientas simples y sencillas que pueden usarse con el objeto de contar con una comunicación responsable que evolucione y responda progresivamente a las expectativas de los interesados.

Los Planes de RSE y de Comunicación de la RSE, son factibles de implementar y brindan un conocimiento claro y veraz a la sociedad sobre los aspectos radiológicos, ambientales, sociales y económicos de la CNAII, a la vez que mejoran la imagen de empresa operadora.



Palabras clave

- RSE
- Nuclear
- Atucha
- Comunidad



INDICE

INTRODUCCION	6
1. ENERGÍA NUCLEAR	9
1.1. Generación de energía eléctrica	9
1.1.1 El aporte de la energía nuclear.....	10
1.2. Situación del sector nuclear en el mundo.....	10
1.3. La industria nuclear en la Argentina	12
2. LA CENTRAL NUCLEAR ATUCHA II.....	14
2.1. Ubicación del sitio de la central	15
3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA	18
3.1. RSE y la producción de energía nuclear	20
4. GRUPOS DE INTERÉS O STAKEHOLDERS	23
5. DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL DE LA RSE EN LA CNAII.....	32
5.1. Instrumentos de Diagnóstico	33
5.1.1 Relevamiento de las prácticas actuales.....	33
5.1.2 Encuestas.....	38
5.1.3 Indicadores:.....	39
5.2. Principales conclusiones del diagnóstico	52
6 REFORZANDO LA RSE ACTUAL.....	53
7 IMPACTO E INFLUENCIA ENTRE LA EMPRESA Y LOS GRUPOS DE INTERÉS.....	55
7.1 Matriz “Poder/Interés”.....	58
8 PLAN DE COMUNICACIÓN DE RSE PARA LA CNAII	59
8.1 Establecimiento de canales de comunicación	63
8.2 Recomendaciones finales	66
CONCLUSION	68
REFERENCIAS.....	70



INTRODUCCION

En el presente trabajo se analiza la utilidad de contar con un Plan de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en la Central Nuclear Atucha II (CNAII). El objetivo principal es armar un Plan de RSE ofreciendo una metodología sencilla, operativa y eficaz que permita integrar las actuales prácticas de RSE, obteniendo como resultado un cambio innovador y un proceso de mejora continua que favorezca la imagen de empresa y de la Central, así como el compromiso con la comunidad.

A través de un análisis al sector energético nuclear, a las personas y/o grupos de personas que pueden verse afectadas por la operación de esta Central, se pretende responder a las preguntas:

- ¿Cuál es la utilidad de un Plan de RSE en la Central Atucha II, su empresa operadora y el impacto en la organización y en la comunidad?
- ¿Cómo podría transmitirse a la sociedad y a los empleados que se operará de forma responsable?

Siendo que la CNAII pertenece al sector energético, la situación de partida para esta empresa en relación a la RSE, es la siguiente: se desarrollan de forma voluntaria determinadas y relevantes actuaciones o prácticas de RSE que se consideran aisladas, si bien alineadas con la RSE pero no integradas a la estrategia, a los valores corporativos y a sus sistemas de gestión.

Para el desarrollo de este trabajo se preparó una serie de cuestionarios de evaluación para las distintas áreas de la empresa y luego se entrevistó a los responsables de esas áreas para completar las respuestas. A cada entrevistado, además se les solicitó completar una lista de datos, con los que se pudieron calcular indicadores para cada área. Mas allá de contestar los datos solicitados y a las preguntas del cuestionario, los entrevistados dieron su opinión o



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

recomendación con respecto a los temas planteados, por lo cual extendiendo mi agradecimiento a las personas entrevistadas por su valiosa colaboración.

Por otro lado, se consultó bibliografía y se revisó documentación de la Central Atucha II en materia de RSE y relacionados. También se recolectó información en los medios de comunicación locales como diarios, revistas y hasta en las emisoras de AM y FM que fueron de gran utilidad para obtener información sobre los intereses de la comunidad. Además se revisó toda la folletería que se distribuye en eventos, universidades, escuelas, ferias y en la central a las personas e instituciones que frecuentemente la visitan.

Con la información obtenida, se elaboró un diagnóstico de la situación actual en el marco de la RSE, donde se identificaron las fortalezas y debilidades que presenta la empresa. Además se incluyeron recomendaciones para cada uno de los aspectos tratados de manera de establecer herramientas y posibles vías de acción.

Con el propósito de establecer un canal accesible para difundir las actuaciones realizadas y las mejoras propuestas se presenta un Plan de Comunicación de RSE para la CNAII.

El Plan de Comunicación tiene por objeto comunicar a los grupos de interés las fortalezas de las prácticas actuales, las mejoras que pudieran realizarse y establecer un mecanismo de comunicación bidireccional con los grupos de interés captando sus necesidades y expectativas para integrarlas a la estrategia de la empresa.

Para elaborar el plan de comunicación, se continuó con el análisis de la situación actual y se identificaron los canales posibles que se podrían utilizar para establecer un diálogo con los grupos de interés. Como se verá en ese apartado, el resultado de la apertura de estos canales da a conocer de manera clara y



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

explícita cuáles son las demandas de los grupos de interés y cómo es posible que se transmitan las actividades actuales y futuras en materia de RSE

Una parte del análisis previo se centró entender los intereses de los grupos de interés o stakeholders y en clasificar a estos grupos de acuerdo a su “poder” calificando el impacto de ellos en la CNAII y en la empresa operadora. Asimismo se identificaron herramientas para facilitar la comunicación

El desarrollo de los planes que se plantean en este trabajo tienen que ver con hacer y comunicar. Con el comprometerse con los públicos, con entenderlos, con compartir con ellos el potencial de la empresa y la importancia de contar con esta central en la región, acercando soluciones posibles.



1. ENERGÍA NUCLEAR

La energía nuclear o energía atómica es la energía que se libera espontánea o artificialmente en las reacciones nucleares.

Utilizando motores de combustión externa como las turbinas de vapor, la energía liberada se transforma en energía mecánica que puede ser empleada en el transporte, como por ejemplo en los buques nucleares; o para la generación de energía eléctrica en centrales nucleares.

La principal característica de este tipo de energía es la alta calidad de la energía que puede producirse por unidad de masa de material utilizado en comparación con otros tipos de energía.

1.1. Generación de energía eléctrica

Una central nuclear es una planta generadora de electricidad, al igual que las centrales térmicas o hidráulicas. El objetivo de todas es producir electricidad para el consumo doméstico e industrial.

Un reactor nuclear es una instalación que se diseña para crear las condiciones especiales necesarias para que la fisión del uranio 235 tenga lugar de manera controlada y sostenida dentro de sus límites de seguridad. Este principio de fisión es el que permite que una central nuclear, al igual que una térmica o hidráulica, genere electricidad para el consumo doméstico e industrial. En este caso la energía producida por la fisión de los átomos de uranio es extraída con un circuito de agua a presión que a su vez le transmite el calor a un circuito de agua en ebullición y el vapor producido mueve los alabes de una turbina conectada a un generador, produciendo energía eléctrica.



1.1.1 El aporte de la energía nuclear

A nivel mundial, los combustibles fósiles contribuyen con un 63% a la generación de electricidad, la hidroeléctrica un 19%, la nuclear el 17% y las denominadas energías alternativas el 1%. En nuestro país la energía nuclear representa sólo el 9% de la electricidad consumida. Pero para el ingeniero José Luis Antúnez, vicepresidente de Nucleoeléctrica Argentina SA, la nuclear no es sólo una energía que aporta electricidad sino que además alivia la demanda de recursos no renovables como los hidrocarburos y evita la contaminación ambiental. Ya que utilizando un kilo de uranio se produce la misma cantidad de energía eléctrica que con 14 toneladas de fueloil o su equivalente en gas natural (Antunez J. Boletín Energético N° 16).

1.2. Situación del sector nuclear en el mundo

A nivel mundial, la energía nuclear disfrutaba de una situación privilegiada hasta que la crisis de Fukushima despertó en un profundo escepticismo sobre su futuro.

Con los avances en seguridad nuclear, previo a Fukushima, la industria supo hacer frente a los grupos antinucleares y llevó a que, pasados ya 25 años del accidente de Chernobyl, el peor accidente nuclear de la historia, varios países impulsaron nuevamente su uso y a que otros quieran incorporarse al grupo de poseedores de esta tecnología.

La crisis provocada por el tsunami que afectó a tres reactores de la central nuclear de Fukushima I, la peor desde Chernóbil, representó un antes y un después para la energía nuclear. El accidente provocó una reacción en cadena mundial de protestas, medidas de control para las centrales y anuncios de cese de actividad de reactores. En verano, el Parlamento alemán aprobó el cierre de todos sus reactores para 2022.

En Francia, el país más nuclear de Europa junto a Finlandia, antes de Fukushima, dos tercios de la opinión pública apoyaban la energía nuclear, después del accidente, un 62% estuvo de acuerdo con un progresivo apagón. Sintiendo este



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

cambio en la dirección de la mayoría y ante las presidenciales de mayo, el candidato socialista François Hollande propone reducir en un tercio la contribución de estas centrales en 2025.

En España, el reactor de la central de Garoña- cuya tecnología, de agua ligera en ebullición es análoga a la de Fukushima- debe cesar su actividad en 2013 al haber sobrepasado su vida útil de 40 años.

La energía nuclear afronta este año como decisivo para demostrar si es un modelo energético caduco, de transición hacia las renovables o imprescindible, debido a las bajas emisiones de CO2 y que el precio del KWh nuclear es más barato y estable que otros tipos de electricidad.

La Asociación de Energía Nuclear (AEN) ha elaborado previsiones de capacidad nuclear mundial al horizonte 2050 con hipótesis de alto y bajo crecimiento, con las siguientes conclusiones:

- La capacidad nuclear mundial puede multiplicarse por un factor comprendido entre 1,5 y 3,8 de aquí hasta 2050.
- Con la hipótesis de alto crecimiento, la contribución de la energía nuclear en la producción mundial de electricidad pasaría de un 16% actual a un 22% en 2050.
- Los países de la OCDE seguirán siendo los países donde la generación nuclear alcance los mayores porcentajes de participación en los dos escenarios y que más contribuirán a la generación total mundial.
- Algunos países que no poseen actualmente centrales nucleares se preparan a entrar en la comunidad de la generación nuclear, pero probablemente no añadirán más de un 5% a la capacidad mundial instalada en el periodo hasta 2020.



Estas proyecciones son muy similares a las de otras organizaciones. Los hechos demuestran que el mundo esta en condiciones de construir centrales nucleares a un ritmo más que suficiente para satisfacer las previsiones elaboradas por la AEN con una hipótesis de alto crecimiento en el periodo hasta 2050 ([Figura 1](#)):

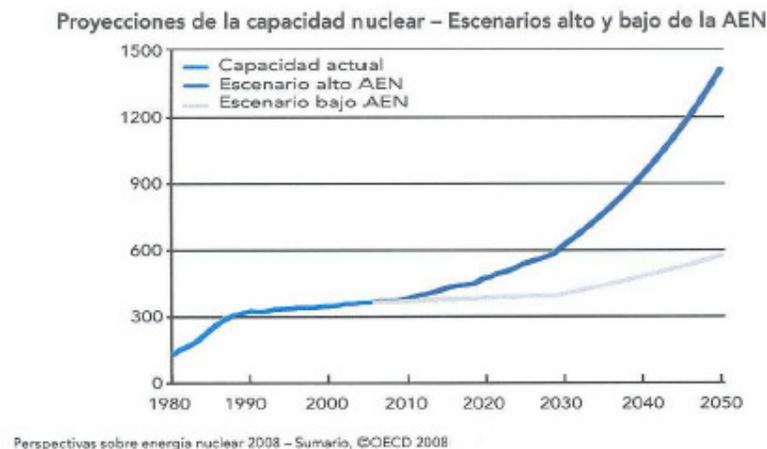


Figura 1- Proyecciones de Capacidad Nuclear (1980- 2050)

1.3. La industria nuclear en la Argentina

La Argentina ha desarrollado todas las actividades relacionadas con la energía nuclear no sólo en los aspectos energéticos, donde una de las cosas que nos hacen sentir orgullosos es que nuestro país domina todas las tecnologías del ciclo del combustible nuclear, sino también en las aplicaciones de la tecnología nuclear en la medicina y la industria. El país exporta reactores de investigación, radioisótopos para uso en medicina nuclear y tecnología para la producción de estos radioisótopos y ha diseñado un reactor integrado para generar electricidad del que está construyendo el prototipo, lo que da una idea del alto nivel alcanzado. Sólo es superado por algunos países desarrollados. En Latinoamérica hay sólo tres países con generación nucleoelectrónica: Argentina, Brasil y México. Ante la reactivación en el mundo de la actividad nuclear por el consenso de que es la mejor alternativa realista y segura para mitigar las emisiones de gases de



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

efecto invernadero, nuestro país se encuentra con un gran trabajo ya hecho en lo que tiene que ver con los desarrollos tecnológicos, recursos humanos preparados y una cultura de la seguridad nuclear que permitiría al sector nuclear un rápido crecimiento. (*El renacer nuclear de la Argentina*. El Argentino. Abril 2010)

La República Argentina cuenta con dos centrales nucleares en operación, la Central Nuclear Embalse en Río Tercero, Córdoba y la Central Nuclear Atucha I, en Lima, Zárate provincia de Buenos Aires.

La Central Atucha II, inauguró su Puesta en Marcha, en octubre del 2011, y se estima la operación para diciembre del 2012, desde ese momento proporcionará a la red nacional 745 megavatios eléctricos.

Nucleoeléctrica Argentina S.A, en adelante NA-SA tiene a su cargo la producción y comercialización de la energía eléctrica generada por las Centrales Nucleares Atucha I y Embalse y próxima operación de la Central Nuclear Atucha II.

NA-SA inició sus actividades el 7 de septiembre de 1994 por el Decreto N° 1540 del 30 de agosto de 1994 que dispuso su creación en el ámbito de la SECRETARIA DE ENERGIA dependiente del MINISTERIO DE PLANIFICACION FEDERAL, INVERSION PUBLICA Y SERVICIOS, asignándole el cometido de desarrollar la actividad de generación eléctrica vinculada a las Centrales Nucleares.

La [Figura 2](#), a continuación, muestra las principales etapas del sector nuclear argentino:

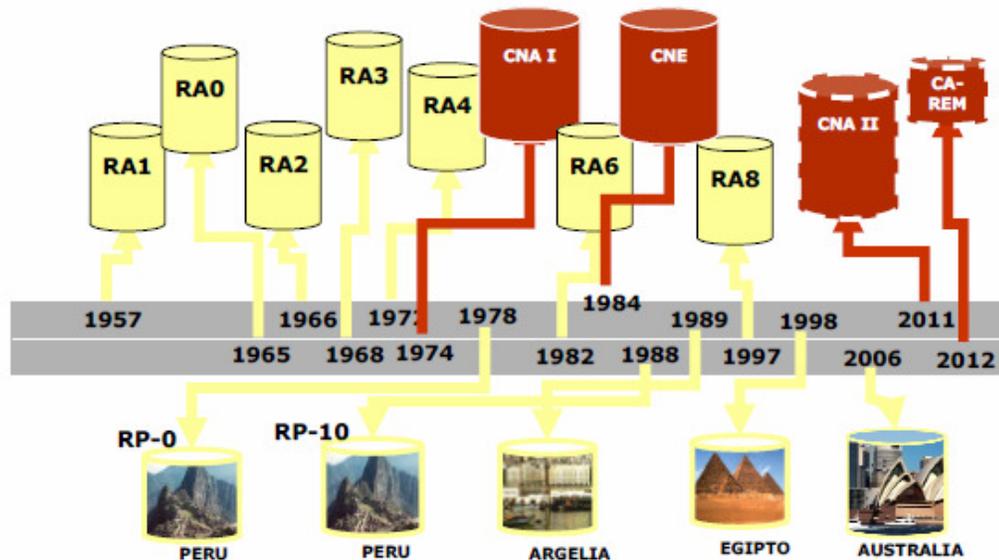


Figura 2. Período nuclear argentino

2. LA CENTRAL NUCLEAR ATUCHA II

La historia de Atucha II comenzó en 1981 y estuvo varias veces a punto de ser abandonada definitivamente. En 2006 se retomaron los trabajos para su finalización. Cuando comience a operar aportará 700 MW planos y más de 5.000 GWh/año lo que será bienvenido no sólo por la creciente demanda energética sino también para aliviar el constante aporte de gas y petróleo a la generación eléctrica.

Esta central podrá abastecer entre el 3 y el 4% de la energía total del país en el año; es decir, lo necesario para 4.000.000 de hogares de un consumo promedio.

La Central Atucha II está ubicada sobre la margen derecha del río Paraná, en la localidad bonaerense de Lima. Adyacente se encuentra Atucha I ([Figura 3](#)), en operación desde 1974 y que aporta 335 MW. La otra central nuclear de la Argentina es Embalse, que opera desde 1984 y genera 600 MW.



Figura 3. Fotografía de las Centrales Atucha I y II

2.1. Ubicación del sitio de la central

Al momento de decidir la locación de una central nuclear, se analiza que el sitio del emplazamiento reúna las características geológicas, sismológicas, hidrológicas y meteorológicas en conjunción con la población presente y la distribución proyectada, el uso de la tierra y las actividades que se desarrollan.

Luego de ese análisis, uno de los puntos críticos es lograr el consentimiento en la población lindante a la misma. Promesas de desarrollo local o de fuente de trabajo sustentable, deben ser acompañadas por un claro mensaje de seguridad de la industria. Aún así, habiendo logrado en consenso y posterior instalación de la planta, la empresa siente la obligación de participar activamente en la comunidad.



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

La CNAII localizada en el partido de Zárate, provincia de Buenos Aires, está situada en un territorio que posee varias viviendas, una exclusiva y muy grande zona industrial y dos centros urbanos: la ciudad de Zárate y el pueblo de Lima.

Los sitios más cercanos muestran un aspecto rural. Sin embargo, hay varias actividades industriales y servicios, centros recreativos y educacionales. Muy cercano, a una distancia de 1500 m, se encuentra Delta Dock y Puerto Noble, el cual es una Terminal especializada en carga de camiones, automóviles y cargas en general.

La gente local y la gran cantidad de turistas que visitan esta zona, cuenta con un amplio rango de actividades de recreación: camping, clubes de pesca y resorts en el Rio Paraná de Las Palmas.

La región cuenta con varias instituciones educacionales, la más cercana a la es la escuela primaria N° 31 (a 7 km) y el Centro de capacitación Dr. Oscar Melillo una institución local abierta a toda la comunidad.

La población más importante cercana a la CNAII es Lima, localizada a 9 km al sur de la Central. De acuerdo al censo del 2001 la cantidad de habitantes en Lima es de 8375. (NA-SA (2010) CNAII -Final Safety Analysis Report. *Site Characteristics (Chapter 2)*)

En las páginas siguientes, se muestran mapas de la localización en la [Figura 4](#) y en la [Figura 5](#) una fotografía del sitio de emplazamiento de la Centrales Atucha I y II



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

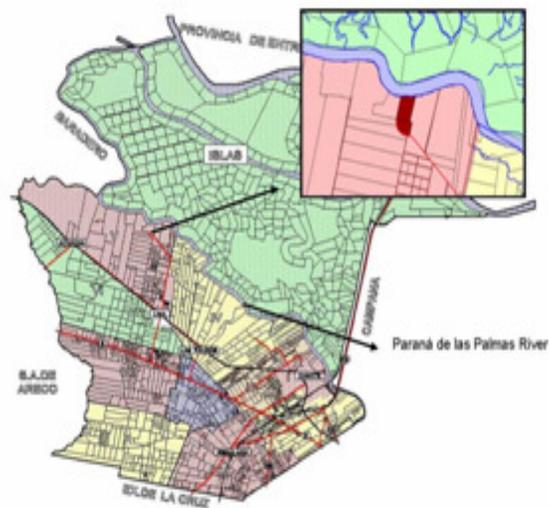


Figura 4. Localización de la CNAII – Lima – Zárate – Prov. De Buenos Aires



Figura 5. Fotografía del Sitio de la CNAI y CNAII

3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

A pesar de que la RSE es una estrategia empresarial cada vez más reconocida, sobre todo en las grandes empresas, aun no existen metodologías, normas técnicas o sistemas de certificación reconocidos internacionalmente para la introducción de la RSE en la gestión de la empresa.

Al buscar una definición, pueden encontrarse varias que han sido desarrolladas por diferentes organismos pero con características comunes que parten del concepto de ser responsable¹ hacia los grupos de interés o stakeholders en las dimensiones económica, social y ambiental. A continuación se exponen algunas de las definiciones encontradas:

¹ La palabra "responsabilidad" deriva del verbo latino "respondeo", que significa "responder": a su vez, el sufijo "abilis" indica la condición de ser "capaz". Se dice que responsabilidad, es la capacidad de dar respuesta.



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

La Fundación Pro-Humana de Chile expresa que es la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y confianza de sus empleados y familias, la sociedad en general y la comunidad local en pos de mejorar su capital social y calidad de vida.

El Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social de Brasil dice que es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

Para la Asociación de Empresarios para el Desarrollo de Costa Rica Es el compromiso permanente de las empresas para aumentar su competitividad mientras contribuyen activamente al desarrollo sostenible de la sociedad costarricense mediante acciones concretas y medibles dirigidas a solucionar los problemas prioritarios del país.

Valdemar Oliveira Neto, Director del Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social de Brasil afirma que es la capacidad de una empresa de escuchar, atender, comprender y satisfacer las expectativas legítimas de los diferentes actores que contribuyen a su desarrollo.

Según el libro verde de la Comisión Europea² el concepto de RSE implica la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Además señala que ser socialmente responsable no significa

² Libro Verde de la Comisión Europea: Tiene por objeto iniciar un amplio debate sobre como podría fomentar la Unión Europea a la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional, en particular sobre como aprovechar al máximo experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y validación. Propone un enfoque basado en asociaciones mas profundas en las que todos los agentes desempeñen un papel activo.



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA MBA V 2010

solamente cumplir plenamente con las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo “más” en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores.

La Responsabilidad Social promueve una visión integrada de una empresa y la sociedad, al buscar la mejora continua de las relaciones entre aquella y las personas, entidades y entorno con los que interactúa (Cannon T. (1994)). Implica, además, la evaluación de los impactos de las empresas no solo en el ámbito interno (empleados directivos, propietarios) o externo (clientes, proveedores, administraciones públicas) tradicionalmente considerados, sino extenderse a otras partes interesadas que pueden influir o verse influidas por la actividad empresarial presente y futura, como por ejemplo los sindicatos, la sociedad civil el medio ambiente y la comunidad en su conjunto, entre otros)

En base a esos conceptos y de acuerdo a las características de este trabajo, se ha buscado el desarrollo de una metodología simple, flexible y adaptable a las características de la empresa en estudio.

3.1. RSE y la producción de energía nuclear

Las principales industrias de los sectores de petróleo y gas, textil, productos farmacéuticos y la industria nuclear, han reconocido el valor de su reputación como actores socialmente responsables de su éxito empresarial a largo plazo.

La creciente conciencia de los riesgos del negocio y de la industria que pueden surgir cuando las empresas no cumplen las expectativas de la sociedad con respecto a su desempeño ambiental y social ha llevado a establecer normas comunes de autorregulación. Estas industrias se han comprometido a aplicar esas normas, incluso cuando no se requiere legalmente para hacerlo, debido a que los participantes de la industria reconocen que hacen bien en hacer lo correcto.



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

Por esa razón, en octubre de 2008, la Fundación Carnegie³ convocó a una reunión a los fabricantes de centrales nucleares más importantes del mundo y a un grupo de expertos de clase mundial nuclear con el objetivo de desarrollar un entendimiento común de los parámetros que deben guiar a los exportadores de plantas de energía nuclear. Lo que resultó es un código de conducta de la industria, voluntario que complementa y supera a menudo las leyes y reglamentos nacionales y que por lo tanto eleva el nivel global de las normas de conducta nuclear responsable.

El esfuerzo fue inspirado por la convicción de que la energía nuclear podría desempeñar un papel importante en el cumplimiento de los requerimientos futuros de energía de muchos países, siempre y cuando se maneje de manera responsable, y que los exportadores de las centrales nucleares tengan un interés común en este sentido.

Los Principios de Conducta de los Exportadores de Centrales Nucleares son un código de conducta del sector como resultado de una iniciativa de tres años para desarrollar las normas de las empresas de autogestión en la exportación de centrales nucleares. En el desarrollo y la adopción de los Principios de Conducta, las compañías proveedoras líderes de las centrales nucleares han articulado y consolidado un conjunto de principios que reafirman y mejoran el manejo, la supervisión, e incorporar las mejores prácticas recomendadas en materia de seguridad, la protección del medio ambiente y la gestión del combustible gastado, la no proliferación, la ética empresarial y los sistemas reconocidos internacionalmente para la compensación en el caso improbable de daño por armas nucleares.

³ Fundación Carnegie: Organización privada, sin fines de lucro dedicada a promover la cooperación entre las naciones y promover la participación internacional activa de los Estados Unidos. Fundada en 1910, su labor es no partidista, dedicada a la obtención de resultados prácticos..



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA MBA V 2010

Las siguientes empresas en su mayoría proveedoras de algún producto o servicio a la CNAII (ver Proveedores y Contratistas) han adoptado estos Principios de Conducta:

- AREVA
- Westinghouse Electric Com
- Candu Energía (sucesora de Atomic Energy of Canada Limited - ACL)
- Hitachi-GE Energía Nuclear
- Korea Electric Power Company (KEPCO)
- Mitsubishi Heavy Industries
- Toshiba
- ATMEA (joint venture Areva-Mitsubishi)
- Atomstroyexpoxrt

El uso responsable de la tecnología de las centrales nucleares es de vital importancia para ayudar a satisfacer las necesidades mundiales de energía y mitigar el cambio climático de una manera sostenible. Consciente de la naturaleza sensible de materiales y tecnología nucleares, y por lo tanto la necesidad de utilizar la tecnología exclusivamente con fines pacíficos; Inspirado por y tratando de complementar las leyes y reglamentos nacionales, las leyes y normas internacionales, y las recomendaciones de las instituciones vitales como el Organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA) de promover el uso pacífico de la tecnología nuclear como una fuente segura, confiable y eficiente de la energía los exportadores de Centrales Nucleares, establecen los siguientes Principios de Conducta:

- Seguridad, Salud y Protección Radiológica
- Seguridad Física
- Protección Ambiental y el Manejo del combustible gastado y los residuos nucleares
- Compensación por Daños Nucleares
- La no proliferación y salvaguardias
- Ética



Estos principios son de carácter voluntario, no crean ninguna obligación legal, y no son jurídicamente vinculantes, pero sin embargo reflejan la genuina aspiración de los participantes de aplicar estos principios y hacer un esfuerzo de buena fe para alcanzar esas metas.

4. GRUPOS DE INTERÉS O STAKEHOLDERS

Se entiende por grupos de interés o Stakeholders a aquellas personas o grupos que afectan o son afectados por la organización y sus actividades.

Para la CNAII los grupos de interés son:

- Proveedores
- Contratistas
- Sindicatos
- Comunidad Local
- Personal
- Accionistas
- Administración Local y Nacional
- Grupo de Ecologistas

A continuación se describen las características principales de cada uno de ellos:

Proveedores

NA-SA ha tomado acciones para dar apoyo al desarrollo de productos, proveedores y contratistas, tanto para la terminación y puesta en marcha de la CNA II como para su eventual utilización en las CNAI, CNE y nuevas centrales en el país. La tarea cubre el relevamiento de las necesidades, la consulta e investigación del mercado, apoyo al desarrollo del producto, proveedor o contratista y finalmente su selección.



Las actividades de montajes electromecánicos se definieron como prioritarias, realizándose las acciones que se listan a continuación:

- Convocatoria y recepción de antecedentes de empresas para los montajes electromecánicos, se cuenta con las calificaciones, antecedentes de profesionales y técnicos, y con la información financiera y patrimonial, que conforma un banco de datos de alrededor de 70 empresas. Otras 50 empresas también han enviado información, dentro de un variado rango de actividades.
- Selección de empresas entre aquellas empresas nacionales que podían caracterizarse como de calidad nuclear, no nuclear, alta calificación no nuclear y otros montajes electromecánicos. En Abril de 2008, se concluyó que de las empresas que presentaron sus antecedentes se seleccionó una empresa de nivel nuclear, tres de nivel no nuclear, 16 de alta calificación no nuclear y 14 de calificación en otros montajes electromecánicos.
- Selección de empresas de montaje electromecánico para obras de ejecución inmediata. Algunos trabajos, por razones de cronograma, requirieron urgentemente la información de empresas que podrían ejecutarlos.

En el rubro de empresas de servicios, provisión de herramientas y equipos y adquisición de materiales y consumibles, así como para la contratación de servicios profesionales, técnicos y administrativos, se seleccionaron 51 empresas.

Como proveedores de repuestos para algunos componentes faltantes de la CNA II y de las centrales en operación (válvulas e intercambiadores, juntas de sello, módulos de instrumentación y control, etc.) se realizó una búsqueda de proveedores locales, con el propósito de promocionar la fabricación en el país de esos elementos.



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA MBA V 2010

Con la información de los suministros importados adquiridos por NA-SA entre los años 2003 y 2006, junto con otros de carácter histórico, provenientes de diversas fuentes, fue realizada una recopilación de los componentes importados con el propósito de realizar un estudio y proponer un plan de acción que permita reducir la dependencia de elementos importados a través de la sustitución de otros de origen nacional con el correspondiente ahorro de divisas.

El propósito de esta búsqueda era proceder a una selección, junto con los usuarios de dichos suministros, para determinar cuáles por razones económicas o estratégicas eran convenientes desarrollar localmente.

Contratistas

A efectos de continuar con las actividades del Proyecto CNAII, se procedió a efectuar contrataciones con proveedores y contratistas, tanto nacionales como extranjeros, entre las que cabe destacar:

- Contratación con CONUAR para Provisión de 185 Drossels y Ensamble de 460 Tapones de Cierre de Canales Refrigerantes con los Acoples Superiores del Cuerpo de Relleno.
- Se contrató con SAINT-GOBAIN WANNER S.A. las Aislaciones Térmicas
- ADECCO RECURSOS HUMANOS ARGENTINA S.A. por Servicio Administrativo y Técnico.
- BUREAU VERITAS ARGENTINA S.A. por Servicio Profesionales Técnico y Administrativo.
- Se contrató con CNEA para la Asistencia Técnica.
- Se renovó el contrato con la empresa HURÓN CONSTRUCCIONES, para la Provisión de Mano de Obra Directa para los Montajes del Edificio de Turbina bajo la Supervisión de SIEMENS SA.



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

- Se contrató con SECIN SA la fabricación de vigas, columnas, soportes para elementos combustibles nuevos y quemados para el Edificio UFA (pileta de combustible).
- Se contrató con DINCOA la Provisión y Montaje de la Estructura Ecuilibradora JMJ10/20BQ001.
- Se contrató con METERS SRL la Construcción del Edificio de Comando para la Playa de Maniobras de 500 kV.
- Se contrató con OBRAS CIVILES BUENOS AIRES SA la Construcción del Edificio para la Playa de Maniobras de 500 kV.
- Se contrató con MOTOMECÁNICA ARGENTINA el Reacondicionamiento de Válvulas para la CNA II.
- Se contrato a la empresa SIEMENS ENERGY Inc. para que lleve a cabo la inspección y reparación del Generador del Rotor.
- Dentro del acuerdo marco con AREVA se contrataron los servicios de Ingeniería, se adquirieron suministros y asistencia técnica en el campo de las siguientes actividades:
 - Asistencia técnica en Elementos Combustibles.
 - Asistencia técnica en el Recipiente de Presión del Reactor
 - Suministro de Cables Normales no resistentes a LOCA (Loss of coolant accident)
 - Asistencia técnica en la fabricación de los separadores de Elementos Combustibles
 - Suministro de Cables de Instrumentación y Control Nivel 1
 - Asistencia técnica en Aspectos Químicos
 - Suministros de Baterías de Emergencia
 - Actualización del software KWURorh y curso de entrenamiento
 - Asistencia técnica en el Aislamiento del Recipiente de Presión del Reactor
 - Administración y archivo de documentación
 - Suministro de Cables especiales de Instrumentación y Control Resistentes a LOCA (Loss of coolant accident)
 - Asistencia técnica en general y soporte de documentación



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

- Investigación y búsqueda de los fabricantes originales de los repuestos.
- Asistencia técnica en el Sistema Refrigerante del Reactor, Protección del Reactor y Concepto de protección de seguridad.
- Gestión de administración del contrato NASA- AREVA
- Asistencia técnica en la inspección de las bombas PAC 10/20/30- JEB 10/20
- Asistencia técnica en el manual de operaciones químicas
- Estudio de viabilidad del hidrógeno/ inyección de Deuterio
- Estudio de viabilidad de inyección de Zn
- Curso de entrenamiento de ingeniería para poder utilizar el Sistema de Control del Reactor.
- Suministro de herramientas de tendido de Cables Suministro de Cables de Potencia Normales Nivel 3 -No Resistentes a LOCA (Loss of coolant accident)
- Suministro de Cables de Potencia Especiales – Resistentes a LOCA
- Asistencia Técnica en Máquina de Carga.
- Se contrataron los siguientes servicios y suministros con SIEMENS PGL:
 - Gabinetes AV42
 - Gabinetes correspondientes al Control del Reactor
 - Alquiler de Herramientas
 - Gestión y Administración de Documentación
 - Estudio de Ingeniería de soportes del sistema cañerías de aceite lubricante
 - Sustitución Procesador Computadora Partes I&C Operación (OM 690)
 - Partes de las Válvulas de Vapor
 - Repuestos- Pin de Multicontacto
- Se realizó una segunda adenda con la UNIVERSIDAD DE PISA (Italia).
- Se contrato a la firma AECL para realizar el Análisis Sísmico de la CNAII.
- Se contrato a la firma DOOSAN BABCOCK el programa de Inspección de Preservicio
- Se contrató a empresa CEMA para el servicio de limpieza y a la empresa PLUSMAR para el servicio de transporte de personal.



Sindicatos

En el año 2010 NA-SA firmó el Convenio Colectivo de trabajo que rige en la actualidad con la Federación Argentina de Trabajadores de Luz y Fuerza, personería gremial N° 130, el SINDICATO REGIONAL DE LUZ Y FUERZA Sede Central Villa María, personería gremial N° 564 y el SINDICATO DE LUZ Y FUERZA ZONA DEL PARANA personería gremial N° 551.

El mencionado convenio rige a todo el personal permanente, transitorio y contratado que preste servicios en la Empresa prestataria del Servicio.

Dada la presencia de otras empresas en la CNAII representantes de los siguientes sindicatos, realizan asambleas en las instalaciones:

- UECARA: Unión Empleados de la Construcción y Afines de la República Argentina.
- UOCRA: Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina
- UOM: Unión Obrera Metalúrgica
- UPCN: Unión del Personal Civil de la Nación
- UPSRA: Unión del Personal de Seguridad de la República Argentina
- STICR: Sindicato de Trabajadores de la Industria de la Construcción Regional

Comunidad local (pueblo de Lima)

La comunidad lindante a la CNAII esta a 9 Km de la misma y es la perteneciente a la localidad de Lima, perteneciente al partido de Zárate (ver mapa en figura 3).

Lima cuenta con 8.375 habitantes (INDEC, 2001)⁴, situado en una zona privilegiada, en el camino autopista de Buenos Aires a Rosario, a pocos kilómetros de la Ruta Nacional 9 (Argentina). La zona es ideal para la radicación

⁴ A la fecha de elaboración de este trabajo, no han sido publicados los datos del Censo 2010 por localidades



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA MBA V 2010

de industrias, debido a la facilidad en cuanto a comunicación y distancia entre estas dos ciudades importantes del país. Además, está muy cerca a la puerta de acceso a la Mesopotamia (Complejo Ferroviario Zárate - Brazo Largo).

En la vecindad de la central, (a 1 km de distancia) no hay residentes permanentes. Solo personal de CNAI y CNAII viven allí en general durante parada de la planta, y miembros de gendarmería que trabajan en las centrales Atucha I y II.

Los residentes permanentes más cercanos se encuentran entre los 1 y 2 km de distancia y son "Quinta Felipetti", granja al sur, Finca Caruma, con una extensa plantación de frutillas al sureste y la Estancia Nuestra Sra. del Rosario, otra granja al este.

A 1500 m de la CNAII se encuentra Delta Dock/Terminal Noble con gran cantidad de tránsito vehicular.

Personal

El personal propio de NA-SA en la CNAII es de 302 personas. A los fines de este trabajo, se toma como referente el régimen laboral de NA-SA como aplicable a todo el personal que trabaja en la CNAII.

La aclaración anterior se realiza en base a lo que se mencionó anteriormente, ya que en la CNAII trabajan en total 5200 entre personal propio y contratado.

A la fecha se pueden presentar las siguientes cifras:

- El 12,7% del personal contratado es de la localidad de Lima y el 23% de la ciudad de Zárate.



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA MBA V 2010

- Entre las ciudades de Campana, Escobar, Baradero, San Pedro y San Nicolás se distribuye el 10% del personal.
- El 19,4% pertenece a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- El 34,6% del personal se distribuye entre otras zonas geográficas y sólo el 0,3% corresponde a personal de Alemania y Estados Unidos.

Accionistas

Los accionistas de NA-SA son el Estado Nacional con el 99% de las acciones, siendo la tenedora de las mismas la Secretaría de Energía y el Ente Binacional de Emprendimientos Energéticos S.A. con el 1% de las acciones.

Administración pública local y nacional

La Ley N° 22179 declaró de Interés Nacional las obras de la segunda Central Nuclear de Atucha asignándoles a la Comisión Nacional de Energía Atómica la realización de las mismas y que luego por el Decreto N° 1540 del 30 de agosto de 1994 el cometido de completar las obras fue reasignado a NA-SA.

Grupos de ecologistas

En Argentina hay más de 300 organizaciones no gubernamentales y redes de organizaciones ecologistas. Entre ellas las que hicieron escuchar su voz en la CNAII se encuentran:

- Greenpeace Argentina
 - Fundación Proteger
 - GEMA, Grupo Ecologista para el mejoramiento Ambiental
 - Grupo Ambientalista Panta
 - Grupo Antinuclear Suquía (GAS)
-



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

- Taller Ecologista y WISE Rosario

Medios de comunicación

Se toma como grupo de interés para la CNAII, los medios de comunicación local, de Zárate y Lima, entre los cuales se encuentran:

- Diario La voz, - ZARATE (www.diariolavozdezarate.com.ar)
- Diario El Debate, ZARATE (www.eldebate.com.ar)
- ZARATE Video Cable (Televisión por cable), ZARATE (www.cabletel.com)
- Lima Video Cable (Televisión por cable) LIMA
- Radio AM: LT34 Radio Nuclear, 90.1 ZARATE
- Radio FM: El Debate, 88.9 (www.eldebate.com.ar)
- Radio FM: El Puente, 90.9, ZARATE (www.fmelpuente909mhz.com)
- Radio FM: Estación, 93.3 ZARATE
- Radio FM: Ciudad de ZARATE, 93.9 (www.radiociudadzarate.com.ar)
- Radio FM Satelital, 94.5 ZARATE
- Radio FM: Omega, 96.3 ZARATE
- Radio FM: Alfa, 97.1 ZARATE
- Radio FM: Frecuencia Z, 99.3 ZARATE
- Radio FM: Gráfica, 99.5 ZARATE
- Radio FM: Impacto, 100.1 ZARATE
- Radio FM: Master, 101.3 ZARATE (www.fmmasters.com.ar)
- Radio FM: Rock Zarate 103.3 ZARATE (www.fmrockzarate.com.ar)
- Radio FM: Libre 103.9 LIMA (www.fmlibre.com)
- Radio FM: Cielo 106.9 ZARATE (www.radiocielo.net)



5. DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL DE LA RSE EN LA CNAII

Para abordar un enfoque estratégico y operativo alineado con la RSE, resulta necesario hacer un diagnóstico de la situación de la situación actual. El diagnóstico pretende ayudar a:

- Conocer acciones que se vienen realizando de manera consciente o inconsciente que pueden darse en forma aislada y pueden ser integradas y puestas en valor a través de la implementación de un sistema de Gestión de la RSE.
- Identificar otras actuaciones no realizadas por la empresa que podrían contribuir a mejorar las relaciones con la sociedad.

El análisis se hace en dos niveles: interno y externo:

- A *nivel interno*, se analiza la relación de la empresa con los accionistas, con sus directivos y empleados y los representantes legales de los trabajadores.
- A *nivel externo*, se evalúan las relaciones con los proveedores, subcontratistas y otras administraciones públicas, pero también con aquellas organizaciones que representan los intereses de la sociedad en su conjunto.

De lo que se percibe y puede verse a simple vista en los sitios web, en la cartelera, y en folletería, la situación de partida y las prácticas de RSE disponibles en la CNAII pueden considerarse con un buen grado de avance, bien posicionada en el desarrollo de sistemas de gestión de la calidad, medioambientales y de seguridad física y radiológica y prácticas de RSE.



5.1. Instrumentos de Diagnóstico

Este diagnóstico se realiza mediante la utilización de los siguientes instrumentos o herramientas:

- Relevamiento de las prácticas actuales de RSE
- Encuestas
- Indicadores

5.1.1 Relevamiento de las prácticas actuales

El sector de relaciones públicas de la CNAII tiene a cargo las tareas de responsabilidad social de la Central, para realizar este relevamiento se consultó a los responsables de este sector y luego en los distintos medios de comunicación también se revisó folletería, se visitaron sitios web, redes sociales, etc. que utiliza la CNAII para informar sus actividades de RSE. El listado de fuentes consultadas comprende los medios de comunicación antes mencionados y las que se pudieron obtener de los Boletines de NA-SA (NA-SA (2011)/ (2012) *¿Qué pasa en Nucleoeléctrica? El Núcleo*)

En principio NA-SA tiene como aspecto central las relaciones con la comunidad. Dicha actividad la desarrolla principalmente mediante patrocinios, auspicios y apoyos a distintas instituciones en las zonas aledañas a la central. Las iniciativas se focalizaron en varias áreas, entre las que se destacan: educación, cultura, salud, obras de infraestructura y medioambiente.

A continuación se mencionan las actividades consideradas más relevantes desde 2006 a la actualidad:



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

- Participación en eventos

En este sentido, la empresa auspicia los principales eventos *Expo Lima* y *Expo Zárate* en la zona de influencia de las centrales Atucha I y II y en polo estratégico industrial de Zárate –Campana.

En julio y agosto NA-SA colabora con los festejos del aniversario de Lima y las celebraciones del día del niño

- Creación de un Centro Cultural para Lima

NA-SA amplió y refaccionó la totalidad del ex edificio de correos de la localidad de Lima, para adaptarlo a las necesidades y funciones de un nuevo Centro Cultural.

El edificio estaba en desuso hacía 13 años. La empresa intervino 196 m² cubiertos y 251m² en el área descubierta, realizando trabajos de construcción, desarrollo de nuevas cañerías de agua, electricidad, gas, cloacas, desagües pluviales, conexiones de telefonía y red. También se colocaron todos los artefactos eléctricos, sanitarios, cielorrasos, pisos, y se restauró y colocó la carpintería.

Siguiendo los mismos lineamientos estéticos y constructivos, se restauró la totalidad de la fachada, se construyó la rampa para discapacitados y una nueva vereda, reservando un sector para estacionamiento de bicicletas. Además, se amplió el espacio destinado a la biblioteca y baños, y se acondicionó el terreno, entre otros trabajos que permitirán inaugurar en este edificio un nuevo espacio cultural para la comunidad.

- Capacitación y Formación:
- Escuela de Soldadores



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA MBA V 2010

La CNAII cuenta con una escuela de soldadura que califica bajo una norma europea DIN⁵ muy rigurosa que formó una importante parte del plantel de soldadores que trabajaron en la obra.

Además, en la escuela de soldadores de la CNAII funciona el taller de soldadura de acero inoxidable más grande de la Argentina.

Hasta el año pasado, el número de soldadores calificados en el Proyecto ha sido de 958.

- Creación del Centro Melillo

El Centro Melillo se creó en 1994 para realizar actividades educativas y culturales. En 2009 la empresa donó a la municipalidad de Zárate estas instalaciones con el fin de abrir la primera escuela técnica de Lima. Asimismo, sigue funcionando allí el Centro de Formación Profesional orientado a los adultos que quieran aprender un oficio.

- Lanzamiento de la Tecnicatura Superior en Reactores Nucleares en el Centro Melillo.

La Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires presentó el 27 de mayo del 2011 la Tecnicatura Superior en Reactores Nucleares en el Centro de Capacitación Dr. Oscar Melillo. La carrera tiene como objetivo contar con una nueva oferta educativa de nivel superior vinculada a los proyectos de expansión electronuclear del país.

- Programa de Responsabilidad Social AcercaRSE

⁵ Las normas DIN representan regulaciones que operan sobre el comercio, la industria, la ciencia e instituciones públicas respecto del desarrollo de productos alemanes. DIN es un acrónimo de 'Deutsches Institut für Normung', o bien, "Instituto Alemán de Normalización"



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

NA-SA, la Municipalidad de Zárate y ocho empresas de la zona Lima-Zárate, presentaron en junio la edición 2011 del Programa de Responsabilidad Social AcercaRSE con el fin de fortalecer las capacidades institucionales y de gestión de las organizaciones sociales de Zárate y Lima, incentivar su formalización y fomentar la articulación entre ellas.

Esta propuesta crea un espacio para que las organizaciones sociales, puedan desarrollar proyectos de gestión asociada y dar respuestas integrales a los problemas que afectan a la comunidad local.

- Campañas ambientales
- Campaña de Ahorro de Energía.

A partir del decreto 140/2007 nace la necesidad de implementar medidas que reduzcan el consumo innecesario de energía y prioricen el uso eficiente y racional de la misma. Con el objetivo de crear una conciencia masiva que apuntara al cambio de hábitos cotidianos de la sociedad y a fin de crear una cultura de uso eficiente de la energía. En la CNAII a cargo del departamento de Medioambiente, se repartieron volantes con indicaciones sobre cómo hacer un uso racional de la energía, se colocó cartelera y se repartieron lámparas de bajo consumo.

- Campaña de Reciclado de Papel.

Se repartieron volantes y se colocaron panfletos en los paneles informativos con el objetivo de concientizar sobre el uso de papel y reducir la cantidad de resmas que se utiliza en la unidad de gestión.

- Campaña de sustitución de vasos de plástico.



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

Tanto en el comedor como en las oficinas se utilizan vasos plásticos. La campaña consistió en reemplazar los vasos plásticos que se entregaban en el comedor por sorbetes y fomentar el uso de taza personal en lugar de vasos.

- Campaña de recolección de tapitas

Se dispone de recipientes para recolectar las tapitas que son entregadas a la Fundación Garrahan

- Campaña de recolección y disposición de pilas.

Se dispone en las oficinas y diferentes puntos recipientes para la recolección de pilas que luego son destinadas a tratamiento de residuos, fomentando a su vez el uso de pilas recargables.

- Campañas de Salud
- Campaña de prevención de Dengue.

En las instalaciones de la CNAII, se repartieron volantes con información y se colocaron en las carteleras folletos para la prevención de la enfermedad.

- Programa de Información sobre Droga y Alcohol en el ámbito laboral.

Se realizaron charlas informativas en las instalaciones de la unidad de Gestión.

- Donación de una ambulancia para la comunidad local

En septiembre de 2007 se realizó en la localidad de Lima la presentación y entrega formal de la ambulancia que el Ministerio de Planificación Federal donó a la Municipalidad de Zárate a través de NA-SA.



- Obras de Vialidad y edilicias.
- Construcción de la Calle 9 de Lima.
- Junto con el Centro de Capacitación Melillo, se esta trabajando para la señalética de las calles.
- Se hicieron refacciones a escuela primaria 31 y a la comisaría del pueblo.
- Campaña de verano

NA-SA llevó a cabo la campaña de comunicación de verano 2012, destinada a brindar información sobre las centrales nucleares Atucha I, II y Embalse.

Como parte de esta acción, se desarrolló una “Central Nuclear Móvil” donde el espectador puede experimentar “El Viaje del Átomo”. Se trata de un domo inflable itinerante en el que se proyecta un audiovisual en 3D sobre la fisión nuclear. La actividad permite acercar de una manera didáctica y entretenida la energía nuclear a la familia. Además, hay personal dedicado a brindar información y atender las consultas de los visitantes.

Estas actividades se desarrollaron en Mar del Plata, Pinamar y Miramar con una muy buena aceptación del público.

5.1.2 Encuestas

Se realizaron 5 tipos de encuestas (presentadas en el Anexo 1), uno para las siguientes áreas de trabajo: Dirección, Recursos Humanos, Entorno social, Proveedores y subcontratistas y Medio ambiente. Para completar estas encuestas se entrevistó a los responsables de cada área. Las encuestas consistieron en un



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

Cuestionario de Percepción, donde se formularon preguntas que recogen las percepciones de las personas responsables de la empresa en materia de RSE.

A continuación se definen los temas analizados en cada una:

Dirección (se refiere a la dirección del proyecto CNAII): relacionados con la estrategia, políticas y compromisos que ha asumido la empresa de manera voluntaria, así como el grado de comunicación.

Recursos Humanos: selección y promoción, política de incentivos, formación, clima laboral, comunicación interna, prevención de riesgos laborales, beneficios sociales.

Entorno Social: relaciones con la comunidad, asociaciones y otros grupos de interés en el entorno social de la empresa.

Proveedores y Subcontratistas: Selección, fidelización, alianzas, trato y comunicación con los proveedores y subcontratistas.

Medio Ambiente: acciones dirigidas a disminuir el impacto negativo de la actividad en el entorno.

5.1.3 Indicadores:

En las áreas de trabajo encuestadas se solicitó a los responsables además datos e información para presentar indicadores de dos tipos:

- Indicadores cuantitativos: valores numéricos (ratios, índices o cifras absolutas)
- Indicadores cualitativos: verificación del apoyo a la RSE



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

- **Dirección**

- Indicadores cuantitativos:

Presupuesto para RSE (P_{RSE})

$P_{RSE} = \% \text{ del presupuesto total destinado a acciones de RSE}$

$P_{RSE} = 10 \%$

- Indicadores cualitativos:

1. Políticas/Códigos	Si	No
Política de gestión ética y socialmente responsable		x
Estrategia en RSE	x	
Código de conducta o código ético		x
Principio de estándares internacionales suscritos	x	
Política anticorrupción		x
Política ética con la competencia		x
Política de compras o código con proveedores y subcontratistas		x
Política medioambiental	x	
Política social		x

Además de las políticas y códigos arriba relevados, se pudo determinar que la CNAII ha establecido las siguientes políticas:

- Política de gestión de la calidad, seguridad tecnológica, seguridad física y seguridad y salud ocupacional para las etapas de diseño, construcción puesta en marcha y operación de la CNAII.



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

- Política de Calidad
- Política de Gestión de la UG⁶

- **Recursos Humanos**

- Indicadores cuantitativos:
- Contratación

Creación de empleo (CE)

CE= (Plantilla total del año en curso/ plantilla del año anterior)-1

$$CE= (302/305) - 1= 0.009836$$

Calidad de los contratos (CC)

CC= N° de contratos indefinidos y a jornada completa/ N° total de trabajadores

$$CC=21/302= 0,69$$

Externalización en la contratación (EC)

EC= N° de contratos con Externos/N° total de trabajadores

$$EC= 4898/302= 16.21$$

Estabilidad de la plantilla (EP)

EP= N° de bajas (despidos, bajas voluntarias, bajas por fin de obra)/N° total de trabajadores

$$EP^* =18/320=0.056$$

*: El dato corresponde al año 2011 donde se dieron en total 18 bajas

⁶ UG: Unidad de Gestión, esta unidad fue en 2005 creada en la etapa de proyecto.

**UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA**
MBA V 2010

Antigüedad media de la plantilla (AMP)

AMP= Suma del total de los de antigüedad/ N° total de trabajadores

$$\text{AMP} = 190/302 = 0.63$$

Contratos indefinidos por genero (CIG)

CIG= N° de mujeres con contratos indefinidos de jornada completa / N° total de mujeres

$$\text{CIG} = 21/21 = 1$$

Contratos indefinidos de extranjeros (CIE)

CIE=N° de inmigrantes con contratos indefinidos de jornada completa / N° total de inmigrantes

$$\text{CIE} = 0$$

Contratación de discapacitados (CD)

CD= N° de trabajadores con discapacidad/n° total de trabajadores

$$\text{CD} = 0$$

Contratación de trabajadores tomados con contratos de inserción laboral (CIL)

CIL=Contratación de trabajadores tomados contratos de inserción laboral / N° de trabajadores

$$\text{CIL} = 0$$

Distribución de género en la plantilla (DG)

DG=N° de mujeres/ N° total de trabajadores

$$\text{DG} = 21/302 = 0.069$$

Distribución de género en la dirección (DGD)

DGD= N° de mujeres en la dirección/ n° total de miembros en la dirección

$$\text{DGD} = 0$$



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

- Beneficios sociales

Beneficios sociales (BS)

BS= Nº de empleados que reciben beneficios sociales/ Nº total de trabajadores.

$$BS=302/302=1$$

- Riesgos laborales

Accidentes laborales (AL)

AL= Horas no trabajadas por accidentes laborales/ total de horas trabajadas.

$$AL=0$$

Accidentes mortales (AM)

AM= Nº de victimas mortales por accidentes laborales

$$AM=0$$

Horas de trabajo extraordinarias (HE)

HE= promedio de horas extras por mes por persona

$$HE=16 \text{ hs/mes en promedio}$$

- Formación

Horas de formación por trabajador (HF)

HF= Horas destinadas a formación (interna)* / total de horas trabajadas

$$HF= 4/176=0.02$$

*Solo a los nuevos empleados se dan 4 hs de inducción. No se tiene registro de horas destinadas a formación externas.



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

Formación específica en prevención de riesgos laborales (FPR)

FPR=trabajadores con formación específica en prevención de riesgos laborales/

Nº total de trabajadores

$$FPR=10/302=0.033$$

Demanda de trabajadores (DT)

DT= Nº de demanda de los trabajadores a la empresa

$$DT= 30$$

- Indicadores cualitativos:

Indicador	Si	No
Encuesta de clima		X
Sistema de prevención de riesgos laborales	X	
Política para la prevención de riesgos laborales	X	
Plan de formación de los trabajadores	X	
Registro de ausentismo	X	
Registro de despidos	X	
Registro de baja voluntaria	X	
Registro por bajas por enfermedad	X	
Registro de resultados de políticas de conciliación de la vida personal y laboral de los trabajadores		X
Registro de acoso sexual o moral		X
Registro de incidentes de discriminación		X
Convenios de colaboración con entidades educativas	X	



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

- **Entorno Social**

- Indicadores cuantitativos:

Gasto en actividades de cooperación social (GCS)

GCS= 10 % de presupuesto anual estimado

- Indicadores cualitativos:

Indicador	Si	No
Identificación y clasificación de los grupos de interés locales	x	
Diagnóstico de impacto de las actividades de la empresa en los grupos de interés locales		x
Registro de quejas o sugerencias de los grupos de interés locales respecto al desempeño local	x	
Informe de acciones de cooperación social	x	

- **Proveedores**

- Indicadores cuantitativos:

Calidad en los proveedores y subcontratistas (CP)

CP= % de compras a proveedores con certificación de calidad (ISO)

CP= 75%

- Trato con los proveedores



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

Volumen de Quejas y Reclamos de Proveedores (V_{QyR})

V_{QyR} = % de quejas y reclamos de proveedores

V_{QyR} = 1%

Gestión de quejas y reclamos de proveedores (G_{QyR})

G_{QyR} = % quejas y reclamos de proveedores resueltas

G_{QyR} = 100%

Volumen de sugerencia de proveedores (SP)

SP= N° de sugerencias recibidas

SP=0

- Indicadores cualitativos:

Indicador	Si	No
Procedimientos de evaluación de proveedores y contratistas	x	
Registro de quejas y reclamos de proveedores y subcontratistas		x
Registro de sugerencias de proveedores y subcontratistas	x	

- **Medioambiente**

- Indicadores cuantitativos:

- Consumos

Consumo de agua (CA)

CA= 3798890.4 m³/año (año 2011)



Consumo de combustible (CC)

CC(gas oil)= 112.726,98 litros /mes

- Generación de residuos
- La [Tabla 1](#) y [Tabla 2](#) a continuación contienen la información sobre los residuos generados en la CNAII. La identificación y el derivado de los residuos consta en el Acta de reunión – 04/06 de NA-SA (11/05/2006)


UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

Tabla 1. Residuos no peligrosos

Residuo Industrial No Peligroso				
Sector	Doméstico [kg]	Destino y/o tratamiento	Tipo (kg)	Destino y/o tratamiento
Servicios Generales	654.340	CEAMSE		
Obra			Chatarra (756.730)	INDARSA Scrap Service
Obra			Maderas (53.070)	Donación
Obra			Papel y cartón (7.136)	Donación
Obra			Probetas de Hierro (2.670)	Donación
Obra			Plásticos y botellitas (2.290)	Donación
Obra			Cabreadas en desuso (15 u)	Donación
Obra			Chapas (75 u)	Donación
Obra			Plataformas de acero en desuso (2 u)	Donación
Obra			Maderas inutilizables (130.500)	Relleno sanitario



Tabla 2 : Residuos peligrosos

Residuo Peligroso			
Sector	Tipo de residuos	Disposición	
		Cantidad [kg]	Operador
Obra	Solvente	4638	IDM S.A
Obra	Hidrocarburos	24.600	Quimiguay S.R.L
Obra	Hidrocarburos	8962	IDM S.A
Obra	Pintura Líquida	8493	IDM S.A
Obra	Revelador Y Fijador	540	IDM S.A
Tabla 2. Residuo peligroso (Continúa)			
Obra	Sólidos con hidrocarburos	20141	IDM S.A
Obra	Sólidos con pintura	27464	IDM S.A
Obra	Toner	433	IDM S.A
Obra	Toner	391	IDM S.A
Obra	Discos abrasivos	1.048	IDM S.A
Obra	Sólidos con adhesivos y pegamentos	880	IDM S.A

- Gestión de residuos

Total de residuos peligrosos= 97590 kg

Peso total de residuos peligrosos gestionados según tipo y método de tratamiento= 97590 kg



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

Peso total de residuos no peligrosos gestionados según tipo y método de tratamiento= 952336 kg

- Emisiones atmosféricas

Emisiones de CO2 totales generadas 269,99 tn mensuales aproximadamente*

* De acuerdo al Formulario NA-SA de Emisiones gaseosas (2011)

- Generación de vertidos

Vertido total de aguas residuales según naturaleza y destino= 28,7 m3/h de aguas tratadas*

*La planta de tratamiento de efluentes cloacales envía al Río 28,7 m3/h de aguas tratadas.

Nº de derrames accidentales totales significativos= 8*

*Corresponde a la cantidad de derrames durante el año 2011

Residuos peligrosos por derrames= 7452* kg

*Corresponde a la cantidad de derrames durante el año 2011

- Suelo

Contaminación de suelos:= 0*

*Se realizaron en el año 2007 varios análisis de suelo en donde no se encontraron evidencias de contaminación.

- Indicadores cualitativos:


UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

Indicador	Si	No	Observaciones
Autorización ambiental integrada/licencia ambiental	x		Certificado Ambiental Anual (SAyDS)
Certificación del sistema de gestión ambiental	x		ISO 14001 IRAM
Auditoria/Diagnostico ambiental	x		
Plan de evaluación, prevención y gestión de los riesgos ambientales			
Registro de quejas o sugerencias de los grupos de interés respecto del desempeño ambiental	x		PGA 00 05 Comunicaciones internas y externas
Plan empresarial de prevención de residuos de envase		x	
Plan de prevención y reducción de residuos peligrosos	x		Cámaras para tratamiento de barros con HC
Plan de vertidos	x		Planta de tratamiento de efluentes. Monitoreo Semestral
Plan de reducción de compuestos orgánicos volátiles		x	Sólo monitoreo
Registro de emisiones	x		Formulario 3- IGA 006 de la CNAII
Declaración de producción de aguas residuales	x		Permiso de vuelco en trámite ante ADA (Autoridad de Aguas provincial)
Suelos contaminados (informe previo)		x	
Registro de producción de residuos peligrosos	x		Formulario 1 IGA 004 de la CNAII



5.2. Principales conclusiones del diagnóstico

Del diagnóstico realizado a la situación actual en la que se encuentra la RSE en la CNAII se concluyen las siguientes debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora:

- Fortalezas de la RSE actual:
 1. La dirección empresarial es consciente de la importancia de esta estrategia y actúa en consecuencia.
 2. La CNAII ya desarrolla importantes acciones que pueden ser consideradas de RSE en las distintas áreas de trabajo
 3. La CNAII cuenta con un sistema de gestión de calidad certificado que ha logrado formalizar aspectos de gestión de la calidad.
 4. La empresa cuenta con personal que tiene a cargo el área de RSE.
 5. La empresa cuenta con sistemas de gestión ambiental certificados y realiza continuamente campañas de cuidado del medioambiente.
 6. La empresa brinda constante actividades de ayuda a la comunidad.

- Debilidades de la RSE actual
 1. La empresa no cuenta con un sistema de información y seguimiento que permita realizar un control de las mejoras en cada una de las áreas de trabajo.
 2. La empresa desconoce el clima laboral de cada área de trabajo.
 3. El personal no participa en la gestión de la empresa.
 4. La empresa no cuenta con indicadores que le permitan hacer un seguimiento en las áreas analizadas.
 5. La empresa no comunica al personal las actividades de en materia de RSE



6 REFORZANDO LA RSE ACTUAL

Partiendo de los resultados del diagnóstico del punto anterior, vemos que hay puntos fuertes que deben aprovecharse para que sean destacados y puntos débiles que deben reforzarse, asimismo se detectan oportunidades de mejora a la RSE actual.

Es fundamental que el proceso de mejora y refuerzo de la RSE, considere los recursos con los que cuenta la empresa, la etapa en la que el proyecto se encuentra y la situación del sector.

Basado en los debilidades encontradas en el diagnóstico, se plantean acciones posibles para mejorar esas debilidades. Asimismo basado en fortalezas se busca que esos puntos fuertes no se pierdan ni queden aislados sino darles un marco de acción dentro de un Plan.

Fortalezas	Acción
La dirección empresarial es consciente de la importancia de esta estrategia y actúa en consecuencia.	
La empresa, en la CNAII, ya desarrolla importantes acciones que pueden ser consideradas de RSE en las distintas áreas de trabajo	Integrarlas en un Plan de RSE y Comunicarlas a través de un plan de comunicación
La empresa, en la CNAII, cuenta con personal a cargo de los distintos temas de RSE	Capacitar en RSE


UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

Fortalezas	Acción
La empresa, en la CNAII, cuenta con sistemas de gestión ambiental certificados y realiza continuamente campañas de cuidado del medioambiente	Integrar el área de Medioambiente de la CNAII a la RSE
La empresa, en la CNAII, cuenta con un sistema de gestión de calidad certificado que ha logrado formalizar aspectos de gestión de la calidad	Integrar el área de Calidad de la CNAII a la RSE
La empresa brinda constante actividades de ayuda a la comunidad	Integrar al plan de comunicación de esas actividades.

Debilidades	Acción
La empresa no cuenta con un sistema de información y seguimiento que permita realizar un control de las mejoras en cada una de las áreas de trabajo	Incorporar un mecanismo permita identificar el control de las mejoras en cada área de trabajo.
La empresa desconoce el clima laboral de cada área de trabajo	Realizar encuesta de clima
La empresa no cuenta con indicadores que le permitan hacer un seguimiento en las áreas analizadas	Fomentar el uso de indicadores en todas las áreas analizadas.
La empresa no comunica al personal las actividades de en materia de RSE	Comunicar a los trabajadores las actividades de RSE. Plan de comunicación.

Además de las acciones indicadas en el cuadro superior, se propone que se incluyan en el Plan las siguientes acciones:



- Establecer canales de comunicación sencillos y accesibles a todos los empleados donde puedan transmitirse sus sugerencias y observaciones de manera confidencial.

Esto puede hacerse a través de la instalación de un buzón en un lugar visible a todo el personal.

- Creación de una cuenta de correo electrónico de sugerencias.

La persona encargada de las recepcionar esas sugerencias, deberá atender las quejas, hacer que sean resueltas en la medida en que fuere posible y llevar un registro de estas.

- Realizar una campaña para informar a todo el personal sobre estos canales de comunicación.
- Documentar un plan de comunicación para la RSE de la CNAII.
- Integrar al personal a través de actividades no laborales, como deportivas, participación en eventos, fundaciones.
- Diseñar una encuesta de clima y aplicarla anualmente en todas las áreas de trabajo.
- Desarrollar un plan de comunicación externa que ponga en valor los puntos fuertes de la empresa.

7 IMPACTO E INFLUENCIA ENTRE LA EMPRESA Y LOS GRUPOS DE INTERÉS

Es de suma importancia identificar las expectativas e intereses de cada grupo de interés con respecto a la empresa y la operación de la central y ver de qué forma la empresa cumple con esas expectativas.

Se analiza también el impacto que tienen estos grupos sobre las actividades de la empresa operadora y como la empresa podría puede afectar y/o influenciar en ellos.



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

El análisis realizado pretende dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las expectativas o intereses de cada grupo de interés con respecto a las actividades de la CNAII?
- ¿Cuáles son las expectativas o intereses de a empresa con respecto a cada grupo de interés?
- ¿En qué medida puede afectar cada grupo de interés a las actividades de la empresa operadora?
- ¿En qué medida puede afectar la empresa a estos grupos de interés?
- ¿Qué grupos de interés son prioritarios?

Con este análisis se pretende establecer las prioridades entre los grupos de interés e identificar claramente las expectativas de ambas partes para luego trazar caminos a las estrategias de la empresa para con sus grupos de interés.

En el [Cuadro 1](#) se identifican los temas de interés de cada grupo con respecto a la empresa y viceversa:



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

Cuadro 1. Temas de interés para los grupos y la empresa

Grupo de interés	Temas de interés		
	Para el grupo de interés	Para la empresa	
Proveedores	Cumplimiento de los pagos. Niveles de venta	Cumplimiento de las entregas, Precios, Disponibilidad, Calidad, Servicio post venta Plazos de pagos	
Contratistas	Buenas condiciones laborales, seguridad, Imagen de la empresa	Servicio, disponibilidad,	
Sindicatos	Salarios, Beneficios sociales, Buenas condiciones laborales de salud, seguridad	Respeto a los derechos de la empresa, preservación de un clima laboral de cooperación y armonía.	
Comunidad local	Desarrollo, cuidado del medio ambiente	Apoyo de la comunidad a la operación de la central	
Perso- nal	P. de Obra	Buenas condiciones laborales, salud, seguridad, retribución, formación	Productividad, fidelidad,
	P. de Oficina	Formación condiciones laborales, retribución carrera profesional	Capacitación, fidelidad
Accionistas	Rentabilidad, imagen de la empresa	Aporte financiero, toma de decisiones	
Administración pública local y nacional	Suministro de energía, Desarrollo local y nacional	Apoyo en las decisiones. Apoyo económico.	
Grupos de ecologistas	Cuidado del medioambiente, información	Cuidado del medioambiente	
Medios de comunicación	Aporte de información. Transparencia.	Calidad de la información (clara, justa) Transparencia	



7.1 Matriz “Poder/Interés”

La matriz de “Poder/Interés” (*Solari F. (2011)*) clasifica a los grupos de interés, de acuerdo al **Poder** que poseen y al grado en que potencialmente, demuestran **Interés** por las estrategias de la empresa.

De esta manera se busca priorizar a los grupos y establecer cuáles serían los requerimientos de relación con cada grupo.

La idea es determinar en qué cuadrante de la matriz se ubica cada uno de los grupos de interés

		Interés	
		Bajo	Alto
Poder	Bajo	A Mínimo esfuerzo	B Mantenerlos informados
	Alto	C Mantenerlos satisfechos	D Agentes claves

La clasificación indica que:

- Los grupos de interés en el **grupo A** requieren solo de esfuerzos y supervisión mínimos.
- Los grupos de interés en el **grupo B** debe de mantenerseles informados. Ellos pueden ser importantes para influenciar a los grupos de interés más poderosos.
- Los grupos de interés en el **grupo C** son poderosos, pero su nivel de interés en las estrategias es bajo. Son generalmente pasivos, pero pueden emerger repentinamente como resultados de ciertos acontecimientos, moviéndose para dicha situación a la posición del grupo D. Debe mantenerseles satisfechos.



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

- Los grupos de interés en el **grupo D** son poderosos y altamente interesados en las estrategias de la empresa. La aceptación de estrategias por parte de estos jugadores dominantes debe ser tomada como una consideración importante en la evaluación de nuevas estrategias.

Los resultados de esta matriz colocan en una tabla a continuación en la columna denominada Grado de Poder.

Grupo de interés	Grado de Poder
Proveedores	C
Contratistas	D
Sindicatos	D
Comunidad local	D
Personal	D
Accionistas	A
Administración pública local y nacional	D
Grupos de ecologistas	B
Medios de comunicación	B

8 PLAN DE COMUNICACIÓN DE RSE PARA LA CNAII

Hasta hace algunos años, hablar de comunicación era hablar de una comunicación unidireccional, desde la empresa hacia el exterior. La empresa, en su papel emisor, utilizaba diferentes canales de comunicación externa (prensa, radio, televisión y luego Internet) para transmitir cierta información conveniente a los clientes o la sociedad en general de manera que la empresa y sus productos y servicios se dieran a conocer.



Con el transcurso de los años, con la irrupción de las nuevas tecnologías y sobre todo con Internet, la información ha sufrido numerosos cambios. En primer lugar porque el acceso a las fuentes de información se ha multiplicado. Ahora los receptores de información, con tan solo un clic o tocar una pantalla, pueden acceder sin más problemas a una multiplicidad de fuentes informativas. Por ello sus exigencias con respecto a la transparencia informativa han aumentado también.

En segundo lugar, y con la llegada de la tecnología web 2.0, los propios consumidores y usuarios se han convertido en productores de información, en creadores de contenidos. Y en muchas ocasiones gozan de más credibilidad que las propias instituciones o empresas

Para llevar adelante las tareas de RSE en la CNAII, es fundamental informar a la sociedad y sus grupos de interés su compromiso con la comunidad y el medioambiente. Además de luchar contra la multiplicidad de artículos e informaciones de características perjudiciales que tratan de afectar a esta industria. El esfuerzo por mantener la calidad de la información requiere de transparencia e informaciones periódicas.

En el proceso de comunicación de RSE, la empresa ya no puede ser solo un emisor de mensajes y contenidos sino que también debe ser un receptor de capaz de establecer canales de diálogo con sus grupos de interés que le permitan captar sus expectativas y necesidades. Dado que la estrategia de RSE en una empresa se sustenta en sus capacidades de captar e integrar esas expectativas y necesidades en la gestión empresarial, la Comunicación se convierte en el pilar fundamental de esa estrategia.

Para la Fundación Empresa y Sociedad (2001) se trata de una comunicación a través de diversos mecanismos por medio de los cuales las organizaciones



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

informan y rinden cuentas a los usuarios y terceros interesados, que así se toman decisiones sobre el compromiso y la contribución sostenible de las empresas.

En este sentido, la empresa se convierte no solo en una herramienta eficaz para dar a conocer la empresa y la producción energética sino también para conseguir el cumplimiento de nuevos objetivos como el de lograr un equilibrio saludable entre la CNAII y su entorno social. Este nuevo enfoque de comunicación requiere la utilización de otro tipo de métodos de relación con los grupos de interés que permitan una comunicación de otro tipo de métodos de relación con los grupos de interés que permitan una comunicación bidireccional.

El plan de comunicación de la RSE tiene 2 objetivos básicos:

1. Conseguir una imagen positiva de la CNAII y de la empresa
2. Garantizar los alcances de diálogo y comunicación con grupos de interés que permitan una interconexión eficaz entre a empresa y su entorno social en el largo plazo

Para alcanzar estos objetivos, la comunicación a realizar sobre cualquier tipo de estrategia, acción o iniciativa de RSE debe proporcionar una imagen completa, equilibrada y objetiva del desempeño de la empresa.

Con el de Comunicación, se pretende aportar a la empresa los siguientes beneficios:

- Bienestar con la comunicad lindante (Lima)
- Mejora de la reputación de la empresa operadora y del concepto de la central
- Aumento de la productividad y la motivación de los empleados.
- Generación de alianzas estratégicas y procesos de fidelización de los proveedores.



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA MBA V 2010

La comunicación de la RSE permite que los grupos de interés evalúen las distintas actuaciones desarrolladas por la empresa, más allá de la información legal exigible, tomando como referencia los valores y la cultura empresarial, el entorno y su posicionamiento frente a los competidores, facilitando un análisis más completo y cercano.

Una comunicación responsable que evolucione y responda progresivamente a las expectativas de los interesados en la empresa, permitirá mejorar el conocimiento de la sociedad en su conjunto sobre la contribución no solo al desarrollo económico, sino también sobre los aspectos radiológicos, ambientales, sociales y laborales que sin duda reforzarán la imagen de la empresa operadora y de la CNAII.

El plan de comunicación consta de 2 partes:

A. Comunicación interna. La comunicación interna es fundamental para fomentar la motivación y la participación de los empleados en la RSE.

B. Comunicación externa: La comunicación externa es fundamental para preservar la imagen de la CNAII y generar un clima de armonía y equilibrio en donde esta central y NA-SA puedan desarrollarse y mantenerse en el tiempo.

A continuación se listan una serie de premisas que se deben tener en cuenta

- Entender la RSE como una responsabilidad ante la sociedad que exige que cualquier acción comunicativa pública o privada sea igualmente responsable.
- Alinear los rasgos de identidad la empresa con la estrategia de comunicación, con el propósito de ganar prestigio y sobre todo credibilidad y confianza.
- Definir mecanismos que garanticen la coherencia de la comunicación externa con la interna.



- Centrar la comunicación en acciones realizadas, hechos cumplidos, cifras y resultados objetivos y tangibles.
- Utilizar mecanismos de comunicación atractivos, claros y cuya estructura favorezca la consulta y búsqueda de la información.
- Involucrar en la medida de lo posible a los grupos de interés en el plan de comunicación de RSE, tanto a priori (encuestas, sugerencias, rondas de consultas, etc) como a posteriori (creando canales o espacios que favorezcan la retroalimentación o feedback).
- Tanto si la información a comunicar sobre RSE se mantiene en el ámbito interno como en el externo, debe recopilarse y tratarse de forma que sea siempre verificable.
- En la medida en que la información se haga pública, es conveniente que este basada en un estándar de información internacional de referencia

8.1 Establecimiento de canales de comunicación

En este apartado, se continua con el análisis identificando los canales que se van a utilizar para el diálogo con los grupos de interés. El resultado de la apertura de estos canales permite conocer de manera clara y explícita cuáles son las demandas de los grupos de interés y cómo podría transmitirse a las futuras estrategias de la empresa.

En el siguiente cuadro ([Cuadro 2](#)) se establecen quienes son los posibles responsables del diálogo con cada grupo de interés, la herramienta de relación que se utilizará como por ejemplo correo, internet, encuestas, etc y quién será el interlocutor en cada grupo de interés.


UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

Cuadro 2. Cuadro de Comunicación

Grupo de interés	Temas de interés		Grado de Poder	Responsable de la empresa	Herramienta de relación	Interlocutor en el grupo de interés
	Para el Grupo de interés	Para la empresa				
Proveedores	Cumplimiento en los pagos. Niveles de venta	Cumplimiento en las entregas. Precios, Disponibilidad, Calidad, Servicio post venta, plazos de pagos	C	Responsable de compras	Encuesta de satisfacción, Sitio web con cuenta exclusiva para proveedores	Responsable de compras
Contratistas	Buenas condiciones laborales, seguridad, Imagen de la empresa	Servicio, disponibilidad,	D	Responsable de contratos	Buzón de sugerencias, Informe de satisfacción,	Responsable de contratos por empresa contratistas
Sindicatos	Salarios, Beneficios sociales, Buenas condiciones laborales de salud, seguridad	Respeto a los derechos de la empresa, preservación de un clima laboral de cooperación y armonía	D	Comisión de Relaciones Laborales	Telefónicamente, en forma presencial a través de la Comisión de Relaciones Laborales.	Comisión de Relaciones Laborales conforme a las pautas reguladas por la Ley 14.250
Comunidad local	Desarrollo local, cuidado del medio ambiente	Apoyo de la comunidad a la operación de la central	D	Relaciones Públicas de la CNAII	Medios de comunicación Participación en eventos	Medios de comunicación



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

Cuadro 2. Cuadro de Comunicación (continuación)

Grupo de interés	Temas de interés		Grado de Poder	Responsable de la empresa	Herramienta de relación	Interlocutor en el grupo de interés
	Para el Grupo de interés	Para la empresa				
Personal P. de Obra	Buenas condiciones laborales, salud, seguridad, retribución, formación	Productividad, fidelidad,	D	Responsable de RRHH	Buzón de sugerencias, paneles informativos/ cartelera	Responsable de departamento de medio ambiente
Personal P. de Oficina	Formación condiciones laborales, retribución carrera profesional	Capacitación, fidelidad	D	Responsable de RRHH	Encuesta de clima, buzón de sugerencias. Correo electrónico, intranet	
Accionistas	Rentabilidad, imagen de la empresa	Rentabilidad, imagen de la empresa	A	Directorio	Trato directo	Director del Proyecto
Administración pública local y nacional	Suministro de energía eléctrica. Desarrollo local y nacional,	Apoyo económico Apoyo en las decisiones	D	Director del proyecto	Trato directo con el director del proyecto, directorio	Director del proyecto. Presidente



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

Cuadro 2. Cuadro de Comunicación (continuación)

Grupo de interés	Temas de interés		Grado de Poder	Responsable de la empresa	Herramienta de relación	Interlocutor en el grupo de interés
	Para el Grupo de interés	Para la empresa				
Grupos de ecologistas	Cuidado del medioambiente, información	Que se respeten los derechos de la empresa.	B	Responsable del Departamento de Medioambiente	Correo electrónico, web	Responsable de Comunicaciones y del departamento de medio ambiente
Medios de comunicación	Aporte de información. Transparencia.	Calidad de la información (clara, justa,) Transparencia	B	Sector de relaciones públicas de la CNAII	Telefónicamente, correo electrónico, sitio web	Encargado de comunicaciones del Sector de relaciones públicas de la CNAII

Es importante destacar que este cuadro debe periódicamente revisado y actualizado.

Una vez aprobado el Plan de RSE, la dirección del proyecto deberá encargarse de difundirlo entre el personal de manera que todos conozcan los objetivos del plan y las responsabilidades.

Se sugiere que la presentación del Plan a toda la empresa a través de correo interno, paneles informativos, intranet, web para que los trabajadores puedan apreciar el compromiso empresarial y comprometerse con el plan.

8.2 Recomendaciones finales



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

La empresa debe realizar un seguimiento y control periódicos del desarrollo de las operaciones previstas en el Plan, de manera que pueda conocerse el avance y detectar cualquier problema que pueda surgir en el cumplimiento.

Se recomienda que se establezca un procedimiento de actualización del Cuadro de Comunicaciones ([Cuadro 2](#))

- Si bien la CNAII cuenta con procedimiento de comunicaciones internas y externas (*NA-SA (27/12/2010) ITO 028-Plan de comunicaciones para proyecto CNAII. PG DT 000021*), se recomienda que se establezca un procedimiento de comunicación periódica de las acciones de RSE ([Cuadro 2](#)) a la Dirección de manera que se tengan en cuenta los intereses de los grupos de interés y los cambios que se van produciendo.

En el Anexo 2 se presentan dos formularios que podrían utilizarse para realizar un seguimiento de las actividades de RSE y su comunicación.



CONCLUSION

En los últimos seis años NASA ha sabido abrirse camino en un sector energético cuestionado, ante las crisis, las críticas, las manifestaciones y las declaraciones no acertadas de algunos grupos antinucleares. La necesidad continua de hacer frente a esos obstáculos, así como la demanda de alcanzar estándares de calidad y seguridad impulsa continuamente a esta empresa a buscar nuevos cambios que mejoren la gestión.

Actualmente, NA-SA afronta los desafíos de puesta a crítico y operación de la CNAII, la prolongación del funcionamiento de la central atómica de Embalse de Río Tercero y el mayor de todos: la construcción una cuarta central en el predio nuclear de Lima.

En ese contexto la RSE significa un ámbito de oportunidades para la mejora de la gestión de la empresa, para generar un acercamiento a los grupos de interés brindando información sobre la producción de energía núcleo-eléctrica y consecuentemente mejorar la imagen de la empresa y el sector.

El Plan de RSE para la CNAII propuesto en este trabajo es ciertamente factible de implementar dado que, las actuales prácticas de RSE, así como las acciones que actualmente son llevadas a cabo con respecto a la ayuda social y a la cooperación para el desarrollo local son un reflejo de la elevada conciencia social de la empresa.

Además de la buena voluntad de la dirección tanto de NA-SA como de la Unidad de Gestión en materia de responsabilidad social, la CNAII cuenta con la certificación ISO 14001 de Gestión Ambiental e ISO 9001 de Gestión de la Calidad que representan una ventaja al momento de introducir un Plan de RSE.



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

Es importante destacar, que es fundamental que el Plan de RSE esté acompañado por el Plan de Comunicación, es decir que Plan de comunicación también sea implementado para que las actividades sean conocidas y permitan a la empresa acercarse a los grupos de influencia y generar vínculos sólidos.

Consiguiendo resultados positivos conjuntos a través de la RSE se genera un vínculo estrecho y fuerte entre los grupos de interés o influencia y la empresa. En un vínculo que excede a lo que la empresa pueda producir en materia de energía.

Porque un trabajo bien realizado, con buenas acciones y buenas prácticas no puede dejarse librado a las interferencias que generan y dicen otros. Si se implementa el Plan de RSE para la CNAII y se comunica a través del Plan de Comunicación el resultado va a ser inmensamente positivo y valioso para todos.



REFERENCIAS

- Antunez J. *Terminación de la Central Nuclear Atucha II*. Boletín Energético 16 Extraído de <http://www.cnea.gov.ar/xxi/energe/b16/antunez.pdf> el 5 de enero de 2012.
- Cannon T. (1994) *La responsabilidad de la empresa*. Traducción de Serra J. Barcelona: Folio
- Carnegie Endowment for International Peace. *Nuclear Power Plant Exporters' Principles of Conduct*. Extraído de <http://nuclearprinciples.org/the-principles/> el 10 de enero de 2012
- El renacer nuclear de la Argentina (2010, 19 de abril) *El Argentino*. Extraído de <http://intranetchnaii/noticias2.aspx>
- Fundación Empresa y Sociedad (2001). *La empresa que viene. Responsabilidad y acción social en la empresa del futuro*. Madrid.
- NA-SA (11/05/2006) Acta de reunión – 04/06 Identificación y derivado de residuos.
- NA-SA (2011Septiembre/Octubre): *¿Qué pasa en Nucleoeléctrica?* El Núcleo 18 p. 2
- NA-SA (2011Noviembre /Diciembre) *¿Qué pasa en Nucleoeléctrica?* El Núcleo 19 p. 2
- NA-SA (2010). CNAII -Final Safety Analysis Report Rev. 0 *Introduction and General Description* (Chapter 1).



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

- NA-SA (2010) CNAII -Final Safety Analysis Report. Rev. 0. *Site Characteristics* (Chapter 2).
- NA-SA (2011) CNAII- QM *Emisión gaseosa*. Formulario 1 IGA 004
- NA-SA (27/12/2010) ITO 028- *Plan de comunicaciones para el proyecto CNAII*. PG DT 000021
- Solari F. (2007) *Lazos Comunicantes. Estrategia y acciones para lograr la Responsabilidad Social Empresaria*. Buenos Aires: Granica

ANEXOS



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

ANEXO 1. ENCUESTAS

Cuestionario: La Dirección del Proyecto CNAII con respecto a la RSE

Entrevistado: Carolina Provvidente

Área: Relaciones Públicas CNAII

Fecha: 15-02-12

Grupos de interés

1. ¿NA-SA ha identificado para la CNAII a sus grupos de interés y priorizado en función de su relevancia para la organización?

Si x No En parte

2. ¿La dirección del proyecto CNAII se involucra activamente en las relaciones con los grupos de interés y se integran las necesidades y expectativas de éstos en los sistemas de gestión de la organización?

Si No **En parte x**

Situación de la RSE en la organización

3. ¿Cuáles de los siguientes pasos para la implementación de la RSE ha cumplido la empresa?


UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

Materia	Si	No	En parte	Observaciones
Definición de la organización respecto a la RSE			x	
Formulación de una política y estrategia de RSE		x		
Comunicación de la posición y política de la RSE			x	
Asignación de Recursos adecuados para RSE	x			
Elaboración de instrumentos o medios para la implementación de la RSE(código de conducta, comité de ética, comité de RSE, auditorías internas y certificaciones o auditorías externas en RSE)		x		

Políticas empresariales y sistemas de gestión

4. ¿ NA-SA cuenta con algún sistema/política /práctica o certificación de los siguientes aspectos?

	Si	No	
Calidad	x		
Medio ambiente	x		
Prevención de riesgos laborales	x		



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

5. ¿Se ha adherido la empresa o la Unidad de Gestión de la CNAII a algún estándar nacional o internacional de RSE?

Si **No x**

6. ¿Se han establecido con los grupos de interés canales de comunicación para la consideración/evaluación de sus percepciones, expectativas, sugerencias y temas relevantes en los que está involucrada su empresa?

Materia	Si	No	Observaciones
Proveedores y subcontratistas	x		
Empleados	x		
Entorno social y ambiental		x	
Organizaciones sociales		x	
Organizaciones medioambientales		x	
Medios de comunicación		x	
Administraciones publicas	x		

7. ¿Proporciona periódicamente información pública accesible, clara y completa sobre el funcionamiento de la empresa en términos económicos, sociales y medioambientales a sus grupos de interés?

Si No **En parte X**



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

Cuestionario: Entorno Social y la RSE

Entrevistado: Carolina Provvidente
Área: Relaciones Públicas CNAII
Fecha: 15-02-12

Identificación de los grupos sociales

1. ¿Ha identificado la empresa a los grupos de interés de su entorno social?

Si x No

Canales de comunicación

2. ¿Existen mecanismos de dialogo para conocer las preocupaciones o expectativas existentes en el entorno social de la empresa?

Si No **En parte X**

Incorporación de las expectativas sociales de la empresa

3. ¿Ha incorporado su empresa la consideración de los impactos sociales y las expectativas de los grupos de interés en la definición y mejora de los procesos

Si No **En parte X**

Cooperación social empresarial

4. ¿Coopera la empresa con actividades sociales (culturales, deportivas, etc.) a través de donaciones, patrocinios?

**UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA**
MBA V 2010

Si X No En parte

5. ¿Tiene la empresa algún acuerdo de cooperación permanente con alguna ONG u otra organización de fines sociales?

Si X No En parte

Comunicación de la RSE

6. ¿Se ha informado a los grupos de interés identificados sobre las actuaciones en materia de RSE que ha realizado y viene realizando su empresa?

Si **No X** En parte



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

Cuestionario: Los Recursos Humanos de la CNAII y la RSE

Entrevistado: Isabel Delauro

Área: Recursos Humanos

Fecha: 24-02-12

Selección y Promoción del Personal

1. ¿NA-SA dispone de un proceso de selección de personal que garantice los siguientes aspectos?

Aspectos	Si	No	En parte	Observaciones
Objetividad			X	
Transparencia	X			
Igualdad de Oportunidades			X	
No discriminación	X			

2. ¿NA-SA dispone de un proceso de promoción de personal que garantice los siguientes aspectos?

Aspectos	Si	No	En parte	Observaciones
Objetividad		X		
Transparencia	X			
Igualdad de Oportunidades		X		
No discriminación	X			


UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

 Si **No X**

Beneficios sociales

8. ¿Qué beneficios sociales se ofrece a los empleados?

Beneficio sociales	Marcar con una X	Observaciones
Seguro medico privado		
Cheque comida		
Ropa	X	
Ropa de seguridad	X	
Elementos de seguridad industrial	X	
Vivienda	X	
Guardería	X	
Otros (especificar)	Comedor en planta	

Conformidad de la vida personal y laboral

9. ¿Ofrece NA-SA instrumentos de conciliación de vida personal y laboral (flexibilidad de horario, trabajo desde el hogar, etc) a los trabajadores?

 Si **No X** En parte

Prevención de riesgos laborales

10. ¿Extiende sus actividades de prevención de Riesgos laborales a situaciones o aspectos que exceden los requisitos mínimos exigibles?

 Si **No X** En parte



Formación

11. ¿Incentiva NA-SA el desarrollo del personal a través de un sistema de formación y calificación?

Si No **En parte X (solo para mandos altos)**

Clima laboral

12. ¿Se ha implementado en NA-SA un sistema de participación del personal en donde se recojan sus sugerencias y opiniones?

Si X No ¿Cuales?: Buzón de sugerencias

13. ¿Tiene NA-SA algún sistema de percepción de quejas y resolución de conflictos entre los trabajadores?

Si **No X** ¿Cuales?

14. ¿Existen canales confidenciales para trasladar posibles situaciones de acoso sexual o moral de los empleados?

Si X No En parte

15. ¿Cuenta NA-SA con mecanismos que favorezcan un clima de innovación y creatividad?

Si **No X** ¿Cuáles?



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

16. ¿Existe en NA-SA algún sistema que permita evaluar el clima laboral o la satisfacción del trabajador, como por ejemplo una encuesta?

Si **No X**

Breve descripción:.....

Evaluación de los empleados

17. ¿Se ha implementado en NA-SA alguno de los siguientes mecanismos de evaluación personal?

Aspectos	Si	No	En parte	Observaciones
Evaluación ascendente de los empleados				
Evaluación descendente de los empleados	X			Sin devolución a los empleados
Otros (especificar)				

Medidas disciplinarias

18. ¿Ha puesto en marcha la CNAII un sistema de sanciones y medidas disciplinarias conocido por todas las personas?

Si **No X** En parte

Voluntariado empresarial

19. ¿Se facilita y/o promueve la realización de acciones de voluntariado social o medioambiental entre los empleados?

Si X No En parte



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

Relación con las asociaciones sindicales

20. ¿Realiza NA-SA reuniones periódicas con los Sindicatos o Comités para escuchar sus sugerencias y realizar consultas?

Si X No En parte

Comunicación de la RSE

21. ¿Se informa a los trabajadores sobre las actividades en materia de RSE que ha realizado y viene realizando NA-SA y la CNAII?

Si No **En parte X**

22. ¿Se ha informado a los empleados, en caso de que los hubiera, sobre el código de conducta y las líneas estratégicas de la empresa?

Si X No En parte

23. ¿De que manera se informa a los trabajadores de los distintos temas de interés?

Medio	Marque con una X	Observaciones
Mail	X	
Cartelera	X	
Intranet	X	
Comunicados internos		
Reuniones informativas		
Otros (especificar)	Boletín mensual "El Núcleo"	



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

Cuestionario: Proveedores y subcontratistas y la RSE

Entrevistado: María Castiglioni

Área: Compras

Fecha: 09-04-12

Criterios de selección

1. ¿ Ha implantado NA-SA mecanismos para evaluar y seleccionar proveedores y subcontratistas teniendo en cuenta criterios de:

Criterio	Si	No	Observaciones
Calidad	x		
Respeto al medioambiente	x		
Derechos humanos		x	
Seguridad y salud laboral		x	
Otros (especificar)			

Trato respetuoso

2. ¿Se ha establecido un sistema de evaluación del trato que reciben sus proveedores y subcontratistas?

Si **No X** En parte

3. ¿Tiene NA-SA un canal abierto a sus proveedores y subcontratistas donde se colecten y resuelvan sus quejas y reclamos?

Si **No X** Breve descripción.....

4. ¿Tiene NA-SA en la CNAII un canal abierto a sus proveedores y subcontratistas donde se recojan y evalúen sus sugerencias?



Si **No X** Describa

Alianzas

5. ¿Ha identificado la empresa oportunidades para establecer alianzas o colaboraciones con los proveedores para la mejora de los procesos, productos y servicios desde un punto de vista social y ambiental?

Si X No En parte

6. ¿Ha identificado NA-SA en la CNAII oportunidades de desarrollar alianzas estratégicas con organizaciones y grupos de interés para la mejora de procesos y productos a lo largo de su cadena de valor.

Si X No En parte

Comunicación en materia de RSE

7. ¿Ha comunicado la CNAII a los proveedores y subcontratistas las directrices adoptadas en materia de RSE?

Si **No X** En parte

8. ¿Se informa a los proveedores y subcontratistas sobre las actividades en materia de RSE que ha realizado y viene realizando NA-SA y la CNAII?

Si **No X** En parte



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

10. ¿Informa la empresa a sus grupos de interés sobre sus actividades en mejora del medio ambiente?

Si X

No

En parte





UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
MBA V 2010

Formulario de comunicación

Código	Fecha de actualización:
Procedimiento:	Próx. Actualización:
Grupo de Interés:	Herramienta de relación:
Responsable:	Departamento:
Alcance:	
Objetivo:	
Descripción:	
Tareas a desarrollar:	
Resultados Obtenidos:	
Gastos:	
Observaciones:	
