

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

Sustentabilidad en HSBC

¿Un logro o una asignatura pendiente?

Autoría: Schiadá, Claudia A.

Año: 2013

¿Cómo citar este trabajo?

Schiadá, C. (2013). "Sustentabilidad en HSBC ¿Un logro o una asignatura pendiente?". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14064>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>



**Universidad Torcuato Di Tella
Escuela de negocios – Executive Education
MBA HSBC 2008**

**Sustentabilidad en HSBC
¿Un logro o una asignatura pendiente?**

Estudio de Caso en Argentina

Tesista: Claudia A Schiadá
Tutor: Paula Molinari
Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Junio 2013

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi esposo e hija que me acompañaron en todas las formas imaginables en este camino de aprendizaje.

A cada “maestro” que aportó lo mejor de si durante la cursada en el MBA - profesores, compañeros, expositores- y a la Vida por el enorme regalo de darme ésta y tantas oportunidades de abundancia.

RESUMEN

El **propósito** de este trabajo fue describir la estrategia Global de *Sustentabilidad Corporativa* y analizar la efectividad de las acciones para incorporar dicha sustentabilidad en la cultura de la empresa.

Metodológicamente se recurrió a relevamiento primario de datos y a conjugar un análisis cualitativo e interpretación de entrevistas a informantes claves y al análisis cuantitativo de encuesta a empleados. Se utilizó relevamiento de datos secundarios, como políticas institucionales, de responsabilidad social empresaria, resultados de la encuesta global de la empresa donde se mide el nivel de compromiso y de satisfacción.

Entre los **resultados** se destaca el costo de oportunidad que HSBC está teniendo respecto de incursionar en la capacitación y concientización del management como clave para incorporar en la cultura de la empresa el valor de la *Sustentabilidad Corporativa*. Si bien se realizan acciones las mismas están muy relacionadas a lo externo y con foco en comunidad y educación pero carece de un programa claro de incorporación de la sustentabilidad al modelo de negocio y a empleados. HSBC puede trabajar en ajustar el parecer sustentable con el serlo y vivirlo como valor en la empresa en toda la pirámide organizacional.

Palabras Clave

Sustentabilidad Corporativa

Cultura Corporativa

Concientización

Tabla de Contenido	Página
I- INTRODUCCIÓN	5
II- MARCO TEÓRICO	8
CAPITULO I Evolución del concepto de Sustentabilidad Corporativa	8
CAPITULO II Antecedentes, enfoques del concepto Sustentabilidad Corporativa	9
CAPITULO III Dimensiones de la empresa y estándares de sostenibilidad	10
CAPITULO IV Herramienta de cálculo de retorno y metodologías	11
CAPITULO V Cultura corporativa	12
CAPITULO VI Internalización de valores en la cultura de la empresa	13
III- METODOLOGÍA	14
1. Objetivos	14
1.1.General	14
1.2.Específicos	14
2. Hipótesis	14
3. Análisis de la información	14
IV- HSBC Y EL GOBIERNO DE SUSTENTABILIDAD	15
V -PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	18
Casos exitosos de empresas que incorporaron la sustentabilidad a la cultura de la empresa	18
Conociendo la estrategia de sustentabilidad de HSBC a nivel global	19
HSBC Argentina replicando la estrategia de Sustentabilidad Corporativa	23
Valores y cultura organizacional	32
Resultado de entrevistas	33
Resultados de encuestas a empleados	35
VI - CONCLUSIÓN	48
BIBLIOGRAFÍA	50
PAGINAS WEB CONSULTADAS	50
ANEXO 1: Guía de Entrevista	52
ANEXO 2: Cuestionario Empleados	54

I INTRODUCCIÓN

Sustentabilidad ecológica, sustentabilidad Corporativa, sustentabilidad del negocio; independientemente de la materia, todas evocan a lo mismo, pensar en el Largo Plazo.

La Sustentabilidad desde una visión humana está básicamente ligada a satisfacer las necesidades de la actual generación sin sacrificar la capacidad de futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades.

La ***Sustentabilidad Corporativa o del negocio*** entonces está vinculada a la estrategia a largo plazo que las empresas emprendan para comprometerse responsablemente en todas las áreas de trabajo de la organización en pos de que el negocio pueda permanecer en el tiempo, incorporando al interés nato de toda empresa de “maximizar ganancia” la clave que no puede ser a cualquier precio ni costo.

La permanencia en el tiempo de una empresa se liga entonces a la flexibilidad y articulación que logre hacer de los intereses de stakeholders, clientes, empleados, grupos de interés y otros interlocutores que puedan intervenir.

La realidad tan dinámica está planteando a empresas y organismos a renovar su modelo de rentabilidad – repensar cómo hacer las mismas cosas -, a trabajar sobre gestión ética e inclusiva con un cliente e interlocutores empoderados en un rol de “consumidores responsables”.

La empresa del siglo XXI es tangiblemente incentivada a construir o reconstruir su marco de valores, a internalizar en la cultura de la empresa esa ética empresarial en cada colaborador de la empresa y se expresará en cada uno por su forma de gestionar el negocio sustentablemente.

En el caso de la industria financiera, si bien mucho menos generadora de impactos negativos sobre comunidades y medio ambiente, no deja de ser clave la adopción de políticas y acciones claras con valor económico y social que hagan de la empresa una entidad que se piensa, que es consciente de su ser y que es ética en su hacer.

HSBC entendió qué sucede cuando no se entiende que ser sustentable debe ser parte de la estrategia corporativa. HSBC fue estereotipado por la prensa británica de ser un banco descuidado, que no estaba tomando el largo plazo en consideración y estaba otorgando créditos a empresas que estaban destruyendo la selva tropical.

Francis Sullivan – asesor para el medio ambiente en HSBC - describió la importancia de la sustentabilidad en la cultura de la empresa como “ya sea que trabajemos en operaciones, en puestos de atención al cliente o administrativos, que estemos en un país o una región en particular la sustentabilidad es algo que necesita correr en nuestras venas cada día cuando nos presentemos a trabajar”¹

El desafío se materializa en la necesidad del trabajo conjunto de las áreas de Comunicación (como voceros de acciones y mensaje hacia la comunidad, clientes y stakeholders), Responsabilidad Social Empresarial (como desarrolladora de acciones) y de Recursos humanos en la construcción de una identidad cultural que refleje el espíritu “sustentable” de la empresa.

Dado que la industria financiera trabaja con un commodity, la carrera vigente para potenciar el campo de liderazgo de ventajas competitivas están relacionadas con *Servicio al cliente (en cuanto a la Cobertura y*

¹ Francis Sullivan, 2010, Presentación de Sustentabilidad HSBC.

Conectividad Global) y Sustentabilidad. Tanto la primera como la última ponen en evidencia el estratégico papel del recurso humano y de la importancia de incrementar el grado de internalización de valores en la **Cultura Corporativa**, entendiendo que a mayor internalización, mayor eficiencia, generación de más negocios, más negocios, mayor competitividad, el ser competitivo hace a la preferencia de los clientes, y a mayor preferencia mayores beneficios.

HSBC es uno de los mayores bancos del mundo y organización de servicios financieros con alrededor de 6.600 oficinas en los mercados establecidos cuya red cubre 129 países y territorios en Europa, la región Asia, Oriente, África, América del Norte y América Latina.²

A Argentina llega en el año 1997 replicando la estrategia de adquisiciones y se establece en el mercado con core business en servicios bancarios y seguros, este último negocio lo mantuvo hasta 2012 donde formalizó recientemente su venta a la empresa Australiana QB.

Dada su trayectoria, presencia, compromisos asumidos con accionistas y valoración de la marca HSBC a nivel global es que se formó como pionero en administración de riesgos, cuidado de la información confidencial (tanto interna como de cara al cliente), sustentabilidad corporativa, entre otros.

A nivel global HSBC plantea una clara estrategia de sustentabilidad corporativa con la creación en 2003 de una estructura organizacional cuya misión es integrar la sustentabilidad corporativa en las estrategias de negocio, principales decisiones y desarrollo de productos, reducir la propia huella ambiental, minimizar riesgos sociales y ambientales relacionados al otorgamiento de préstamos, contribuir positivamente a la comunidad y el medio ambiente en comunidades donde opera, aumentar la diversidad de oportunidades de desarrollo de empleados y su compromiso.

A nivel local se replica la estrategia global, sin embargo pareciera aún no tener la fuerza interna como valor vivido dentro de la empresa como sí logró tenerlo el foco en “Customer experience”³ a lo que se le ha dedicado horas de capacitación y desarrollo. ¿El management y empleados, piensan, viven y analizan desde el paradigma de la sustentabilidad?

¿Cuáles son los gaps entre hoy y el costo de oportunidad en materia de sustentabilidad del negocio? ¿qué es todo aquello que puede ser mejorado para que HSBC localmente pueda ser identificado en el mediano y largo plazo por ser una organización líder en Sustentabilidad corporativa? Hoy el liderazgo pretendido es un pendiente.

Casos –descriptos en el presente trabajo -como Natura, Arcor y Los Grobo lograron con éxito internalizar en la cultura de la organización la sustentabilidad y ser identificados como empresas sustentables ¿Cómo lo lograron? ¿Qué acciones son replicables?

El **objetivo** de esta Tesis es indagar sobre la estrategia y acciones de HSBC Argentina orientadas a incorporar en la cultura de la empresa la sustentabilidad del negocio, entender en qué grado se internaliza en el management y empleados y proponer estrategias que potencien la articulación de la sustentabilidad en la cultura corporativa.

La **hipótesis** que orienta esta investigación es que si bien HSBC plantea una fuerte estrategia global y local de **Sustentabilidad Corporativa**, localmente la misma no se encuentra coherentemente articulada en la cultura ni expresada en acciones concretas del management y empleados.

2 www.hsbc.com (2013)

3 Customer Experience: experiencia del cliente, asociado a la importancia de calidad de servicio percibido.

Metodológicamente se recurrirá a relevamiento primario de datos por medio de entrevistas a informantes claves (Head de Publics Affairs y Jefe de Responsabilidad Social Empresaria), y a la Consultora Zigma responsable del Asesoramiento en Sustentabilidad Corporativa. Encuesta a empleados (mandos medios y personal no jerárquico).

El relevamiento secundario de datos abarcará políticas institucionales, de responsabilidad social empresaria, resultados de la encuesta global de la empresa donde se mide el nivel de compromiso y de satisfacción de empleados.

Se conjugará el análisis cuantitativo de encuestas a empleados y el análisis cualitativo e interpretativo de las distintas fuentes.

II Marco Teórico

CAPITULO I: Evolución del concepto de Sustentabilidad Corporativa

Más identificado a veces como Responsabilidad Social Empresaria o Corporativa (RSE ó RSC), el concepto de Sustentabilidad Corporativa fue evolucionando.

Sin remontarse a sus inicios más remotos y poder entender cuál es el foco actual de acción se observa que las primeras definiciones están atadas a la muy enraizada *teoría del valor del accionista*, cuyo autor Milton Friedman (1970)⁴ -destacado economista y Premio Nobel – asevera que la auténtica RSE es la que hace a la empresa competir con éxito en el mercado e incrementar los beneficios de sus accionistas y considera que las responsabilidades sociales son individuales y no empresariales

Esta postura dogmática desarrollada por Friedman generó diversas críticas (Mulligan, 1986; Litzinger & Schaefer, 1987; Bowie, 1991; Grant, 1991; Frederick, 1994; Lee & McKenzie, 1994; Lozano, 1999; Ostas, 2001; McAleer, 2003; Gallagher, 2005; Torres, 2006; Cosans, 2009) por considerar el planteo demasiado superficial y en ocasiones contradictorios a los argumentos, especialmente en cuanto a que las empresas sólo operan en términos económicos, a lo que Kliksberg (2009) denomina como “la empresa narcisista”.

Surge entonces un nuevo modelo de gestión empresarial denominado “modelo socioeconómico” Freeman, (1984); Carroll, (1979) quien ha otorgado a la empresa una responsabilidad adicional a la maximización de beneficios la Responsabilidad Social Corporativa. Los autores que sustentan este nuevo modelo afirman que si la empresa no considera las necesidades de los distintos grupos de interés, stakeholders, habrá un efecto negativo sobre su performance y sobre la rentabilidad de los accionistas.

Este nuevo enfoque supone que los aspectos sociales son inseparables de los económicos y que a la vez, ayudan a mejorar la competitividad de la empresa (Drucker, 1984; Porter y Kramer, 2002). Se trata de diseñar, según estos autores, una estrategia que integre lo económico, lo social y lo medioambiental.

La Comunidad Europea (2002)⁵ se plantea a la RSE como un instrumento estratégico para obtener mayor rentabilidad, entendiéndola "como de manera voluntaria por parte de las empresas e incluyendo prácticas complementarias a la gestión normal de la empresa, de preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores". La orientación de la Comunidad Europea encuentra sentido en la promoción de prácticas de RSE con un enfoque de desarrollo sostenible.

4 El Cronista, RSE Quien es Quien, 2012, p. 59

5 Libro Verde de la UE (Unión Europea), ASADE, 2002, p. 7

CAPITULO II: Antecedentes, enfoques del concepto Sustentabilidad Corporativa

En 1960 se idolatriza el paradigma reinante de “la teoría del valor para el accionista” ó “ganancias a cualquier costo” planteada por Milton Friedman el cual plantea que la única responsabilidad de una compañía es maximizar el retorno de sus papeles. La empresa no tiene compromiso adicional alguno con la sociedad en su conjunto; su objetivo es impulsar el valor – medido por el precio de la acción y por los dividendos.

Progresiva y paulatinamente comenzó a plasmarse un examen critico de las sociedades para con las empresas y éstas se vieron obligadas a “pensar en los otros” (Ilámese grupos de interés, comunidad, medio ambiente) y ver lo que lo que “excedía su beneficio particular” también podía ayudar a su continuidad en el tiempo.

Entonces nace la tendencia “filantrópica de las empresas” donde las acciones en pos de la comunidad están asociadas a una actitud voluntaria y poco emparentada con el negocio.

La Responsabilidad Social Corporativa– a diferencia de la tendencia filantrópica - se formaliza cuando cada actor está obligado a cumplir con los deberes que impone el cuidado de la comunidad en todos sus sentidos.

Hoy la realidad de la importancia de considerar que la nueva economía tiene como elemento a la RSE se plasma en el llamativo crecimiento de reportes de sostenibilidad elaborados por las empresas sobre prácticas responsables y su impacto positivo en los ingresos de la compañía que a nivel mundial pasó de ser de 300 reportes en 1996 a 3100 reportes en el año 2010. Dichos reportes que describen las acciones de las empresas respecto de sostenibilidad no formaban parte de la gestión, sin embargo se denota el notable interés y foco que adquiere paulatinamente la RSE.

La mayor criticidad está dada por la actual ausencia explícita de un modelo teórico sobre las prácticas corporativas responsables alternativo a la teoría del valor al accionista planteada por Friedman, es decir un marco tan claro y consistente, con instrumentos reales que ayuden a pensar en la responsabilidad social y a calcular su retorno; pero es indiscutible que el germen del nuevo modelo está ya en el campo de acción.

Este nuevo modelo de gestión busca un grado de excelencia sustentable⁶ que logre mejorar diferentes aspectos dentro de la empresa, como por ejemplo: El trato con el cliente, mayor involucramiento con la comunidad, protección al medio ambiente y una calidad de vida personal con óptimas condiciones para sus empleados.

También es una fórmula efectiva para empresas que permite inyectar prácticas sociales, una imagen positiva, fidelización de clientes, orgullo y sentido de pertenencia para los empleados y mayor número de posibilidades para vender el producto en el mercado. Algo que indiscutiblemente ocasiona rentabilidad para cualquier organización.

Es por esto que grandes empresas han incorporado en su estrategia de sostenibilidad proyectos y programas de RSE en donde lograr reunir elementos indispensables tanto para la satisfacción de sus accionistas, clientes y la sociedad. Según manifiesta Carlos Ferro Soto, profesor de la Universidad de Vigo, España “A la fecha de hoy, la RSE es una fuente de ventaja competitiva sostenible. Es un atributo más a tener en cuenta a la hora de valorar la calidad de los productos y servicios que presta la empresa. Por tanto, es la fuente de los retornos a largo plazo de la empresa y debe estar considerada en el proceso estratégico de la misma. Taxativamente, la RSE

⁶ Según la real academia: sustentar: sustentar: "del latín sustentare, intensivo de sustinere, transitivo, proveer a alguien del alimento necesario, úsase también como pronominal. //2. conservar algo en su ser o estado. //3. sostener algo para que no se caiga o tuerza. //4. defender o sostener determinada opinión. //5. apoyar o basar".sustentable será lo supra- o superestructural de ese mismo sistema, lo que requiere que se lo esté alimentando, proporcionándole los medios de sobrevivencia y de persistencia, a fin de que pueda extender su acción, no sólo en su ámbito (espacio) sino también en el tiempo.

contribuye a la capacidad de competir de las empresas tanto en el mercado nacional como en sus aventuras de internacionalización⁷

CAPITULO III: Dimensiones en la empresa y estándares de sostenibilidad⁸

La dimensión económica, ambiental y social, que hacen parte de la guía Global Reporting Initiative (GRI)⁹, la cual busca rendir cuentas a sus partes interesadas (Stakeholders), cumple un papel fundamental dentro de las organizaciones: tener un impacto significativo en las actividades que se desarrollan dentro de las compañías.

Se describen a continuación los diferentes aspectos que componen cada una de estas **dimensiones**:

La Dimensión Económica está relacionada con la circulación de capital entre las diferentes partes interesadas, impactos económicos de la organización sobre el conjunto de la sociedad de influencia y la gobernabilidad corporativa. Aquí se focaliza en gestión de marca, relaciones con clientes, innovación, cadena de producción, estrategias para mercados emergentes, inversión en investigación y desarrollo. Por su parte la Dimensión Social contemplará los aspectos laborales, derechos humanos, la sociedad y la responsabilidad sobre productos. Aquí se focaliza en políticas de seguridad y salud, fijación de estándares con proveedores, inclusión de grupos de interés, ampliación de red de distribución. La Dimensión Ambiental tendrá en cuenta el análisis de inputs (materiales energía de agua), impactos en la biodiversidad, los impactos de productos y servicios y el cumplimiento legal ambiental. Se focaliza en eliminación o manejo responsable de sustancias peligrosas, ecoeficiencia operacional, auditorias de procesos de producción, medición, política responsable de abastecimiento de materias primas y eficiencia en la cadena.

Otras de las herramientas utilizadas para conocer el balance social, económico y ambiental son los estándares de indicadores de sostenibilidad:

Global Compact (Pacto Mundial UN), en donde las organizaciones se comprometen alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti- corrupción. Cuenta con seis mil participantes en más de 135 países.

Corporation Financiera Internacional (IFC), una política y norma de desempeño sobre sostenibilidad social y ambiental. La ICF fomenta la inversión sostenible del sector privado en los países en desarrollo, para así ayudar a reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de la población.

ISO 26000 Social Responsibility, elaborada por el ISO/TMB WG y Responsabilidad Social. Esta norma internacional tiene un enfoque de múltiples partes interesadas, en donde más de 40 organizaciones internacionales y regionales de 90 países participan en su producción. Tiene como temas en su contenido: gobierno organizacional, derechos humanos, medioambiente, prácticas laborales, prácticas operacionales justas, asuntos de consumidores, participación activa y desarrollo de la comunidad.

⁷ Adriana Vargas, (2011). Gestratégica,.

⁸ Entiéndase a sostenibilidad como sinónimo de sustentabilidad, análisis consultado <http://red.pucp.edu.pe/cicludevida/index.php/es/blog/item/15-sostenible-vs-sustentable.html>

⁹ Global Reporting Initiative

Dow Jones Sustainability Indexes, el cual funciona como referente en índices de sostenibilidad a nivel mundial, al analizar el desempeño económico, social y ambiental de las compañías para ser materia de estudio por inversionistas a nivel del mundo.

CAPITULO IV: Herramienta de cálculo de retorno y metodologías

En 2002 con el objetivo de contrarrestar la ausencia de un Modelo que reemplace a la “Teoría del valor al accionista” Roger Martín elaboró la “Matriz de la Virtud”, un instrumento que brinda a las empresas y a los ejecutivos un marco concreto, viable, para evaluar oportunidades de acción responsable y crear una estrategia de ciudadanía corporativa.



La matriz está conformada por 4 cuadrantes, los dos inferiores “elección” y “conformidad” constituyen la base civil y reflejan las grandes normas, costumbres y leyes que gobiernan la práctica corporativa. Las empresas, o bien adoptan prácticas por elección (eligen cumplir con las normas sin ser obligadas por la regulación gubernamental) o en conformidad (cumplen porque así lo marca la ley). Pero siempre satisfacen las expectativas de la sociedad y mantienen el statu quo.

Los dos cuadrantes superiores constituyen la motivación de llevar a cabo actividades socialmente responsables por considerarse moralmente correctas. Este tipo de motivación no contempla el interés de los accionistas, es “intrínseca”. Y encierra una distinción fundamental: hay acciones que beneficiarán conjuntamente a la sociedad y accionistas cuadrante “estratégica” y hay otras que solo tendrán efectos positivos sobre la sociedad solamente - cuadrante “estructural”-.

Según Roger Martin, para que una empresa pueda beneficiarse de las acciones de RSE, ésta debe situarse en la **frontera estratégica** – la habilidad de una empresa en ir más allá de las expectativas de la sociedad gracias a la introducción de innovaciones radicales. Es decir, una ventaja competitiva sólo se puede obtener desde una posición de liderazgo. Una segunda instancia es que otros copien esa innovación pudiéndose convertir en normas para la sociedad ó el mercado competitivo.

Martin concluye diciendo que uno de los obstáculos más grandes que prohíbe que una empresa se posicione en la frontera estratégica es la falta de visión de sus líderes: “Las oportunidades para desarrollar programas y procesos que beneficien a la sociedad y recompense a los accionistas abundan; lo que hace falta es imaginación y motivación por parte de las empresas y los gerentes”¹⁰.

Metodologías orientadas a Sustentabilidad Corporativa:

Definitivamente hay empresas con más tinte innovador y en forma proactiva que se ponen a trabajar en la “frontera estratégica”, mientras que otras muchas organizaciones se encuentran con el imperativo de incorporar el nuevo paradigma de la Sustentabilidad Corporativa porque ven amenazado su modelo de negocio.

El desafío estratégico que plantea la sustentabilidad ha pasado a instalarse en la agenda ejecutiva y ya no se debate acerca del impacto que genera en la reputación, las ganancias o el desempeño organizacional.

Gestionar: ser sustentable implica además de serlo, poder demostrarlo; medir, administrar e informar sobre la triple línea de resultados: indicadores económicos, medioambientales y sociales que analizan todos los procesos de negocios.

Existen distintos software de gestión que miden la eficiencia de uso de energía, de programas anticorrupción, seguimiento de prácticas ambientales de proveedores, administración de huella ambiental, gestión de desperdicios.

Existen en el mercado también firmas especializadas que están brindando soluciones metodológicas de punta a punta: planificación de programas con la comunidad y los grupos de interés, desarrollo e implementación de sistemas de gestión del medio ambiente, de la cadena de abastecimiento, del riesgo, reducción de costos, innovación de procesos y productos, fortalecimiento de la marca, desarrollo de sistemas de medición y elaboración de informes.

CAPITULO V: Cultura corporativa

Al pensar en la construcción interna de la empresa del valor de ser sustentable, es importante entender como poder abordar los cimientos de la cultura Corporativa.

Edgar H. Schein (1988)¹¹, es el referente por excelencia en cuanto a la definición mas aceptada donde a partir de la teoría etnográfica, define la Cultura como “un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser señaladas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”. Esas presunciones básicas, dice Schein, operan inconscientemente y definen, en tanto que interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno.

En la cultura existen dos niveles según este autor: el “**núcleo**”, en el que habitan esas presunciones básicas, que son las que realmente pueden explicar los comportamientos organizativos, y la “**periferia**”, que es donde se observan las manifestaciones superficiales de la cultura, a partir de las cuales, y de su análisis, podrá descubrirse el verdadero sentido de las citadas presunciones básicas.¹²

¹⁰ Gestión, suplemento especial.(2010) “Empresas Líderes en Sustentabilidad”, p. 74

¹¹ Schein, Edgar (1988) “La Cultura Empresarial y el Liderazgo”, Plaza y Janés, Barcelona.

¹² Schein. Edgar (1988) “La Cultura Empresarial y el Liderazgo”, Plaza y Janés, Barcelona

Schein distingue varias vías a través de las cuales el líder configura la cultura:

1. Las declaraciones oficiales sobre la filosofía de la organización, estatutos, materiales...etc.
2. Las construcciones, el diseño de las instalaciones y socialización del personal.
3. Las enseñanzas e instrucciones del líder.
4. Los sistemas para asignación de premios y status.
5. Las historias, leyendas o anécdotas sobre el fundador o personas clave
6. Las cosas a las que el líder presta atención y controla.
7. Las reacciones en situaciones críticas
8. El diseño de la estructura organizativa
9. Los sistemas y procedimientos de organización
10. Los criterios de reclutamiento, selección, promoción, jubilación y despido

CAPITULO VI: Internalización de valores en la cultura de la empresa

Complementando las vías descritas por Schein para internalizar los valores, Juan Carlos Jiménez (2008) - escritor y empresario – agrega otras connotaciones, describiendo que las organizaciones están fomentando valores todo el tiempo, a través de todas las actitudes y comportamientos de sus dirigentes, cualquiera que sea su nivel. Todas sus acciones transmiten valores, por lo tanto no sólo alcanza con que estén definidos, informados, que generen identificación sino que deben ser cultivados continuamente, en el sentido del ejemplo, entendiendo que lo que se hace o deja de hacer modela y enseña mucho más que las palabras.

Incluso, personas del mismo nivel en la organización también transmiten referencias de sus propios valores personales. Por ejemplo, las personas poco colaboradoras en un trabajo terminarían perdiendo aprecio y relevancia para sus compañeros según el autor.

Además de definirlos en términos de conductas específicas, las organizaciones deben ocuparse de mostrar los beneficios prácticos que produce el ejercicio de los valores. No es recomendable asumir que se trata de algo obvio. Es mejor hacer explícita esa asociación. La metodología más eficiente para el fomento de valores, según el autor, es la que pone énfasis en reforzar las buenas prácticas y las conductas que mejor reflejan la cultura organizacional deseada. Ésta es la vía comprobada y efectiva para estimular que se asuman principios con convicción. Las amenazas y los castigos, en el mejor de los casos, sólo logran generar temor, pero no convicción.¹³

Por otra parte entiendo a la internalización ó concientización como el “mecanismo psicológico por el cual el individuo interioriza una norma o pauta social hasta el punto de considerarla como parte integrante de su personalidad.”¹⁴

¹³ <http://www.elvalordelosvalores.com/>, Juan Carlos Jiménez, 2008

¹⁴ Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L

III METODOLOGIA

1. Objetivos

1.1. General

Proponer una articulación de la estrategia de sustentabilidad en el management y en la pirámide organizacional.

1.2. Específicos

- Analizar la estrategia de Sustentabilidad que promueve HSBC Argentina.
- Identificar el grado de asimilación e incorporación de la estrategia en el personal.
- Proponer acciones de fortalecimiento para una mayor incorporación de la estrategia a la cultura de la empresa.

2. Hipótesis

Si bien HSBC plantea una fuerte estrategia global y local de sustentabilidad, localmente la misma no se encuentra coherentemente articulada en la cultura de la empresa ni expresada en acciones concretas del management o de los empleados.

Como instrumentos para la recolección de datos con el fin de corroborar la hipótesis se usaron fuentes primarias y secundarias. Las primarias fueron (4) entrevistas semiestructuradas a personas clave de HSBC Argentina y (1) entrevista a la Consultora Zigla, (anexo N°1), una encuesta a empleados (Anexo N°2) y tres casos emblemáticos o de referencia: Natura, Arcor y Los Grobos.

Como fuentes secundarias se utilizaron las políticas institucionales (Valores HSBC, Acciones de RSE, Encuesta Global HSBC 2011 -Resultados Argentina-).

3. Análisis de la información

Se conjuga el análisis cualitativo e interpretativo de las entrevistas y el análisis cuantitativo de las encuestas.

IV- HSBC y el Gobierno de Sustentabilidad

Antes de abocarnos a HSBC y su estrategia de Sustentabilidad presentemos a HSBC Group.

Fundado a partir del Hong Kong y Shanghai Banking Corporation Limited, en 1865, HSBC se expande a lo largo de los años a través de la estrategia de adquisiciones de conglomerados financieros en distintos lugares del globo y su red de negocios crece hasta abarcar hoy en día Asia, Europa, el Medio Oriente, África, América Latina y del Norte América, con presencia en 87 países.

Con sede en Londres pero con una marcada presencia en el sudeste asiático sirve hoy en torno a 95 millones de clientes y cuenta con un equipo de 307.000 empleados alrededor del mundo , su core business es servicios financieros desde los segmentos Corporate a Banca Personal. Recientemente por decisión estratégica el grupo vendió el negocio de seguros en todo el mundo y como resultado de la estrategia definida durante 2011 de aprovechar la red de negocios en los mercados mas relevantes para el comercio internacional y el flujo de capitales e invertir en mercados donde se genere mayor riqueza con foco en la banca de consumo solo donde HSBC alcance escala y rentabilidad, redujo su presencia en América Latina permaneciendo sólo en México, Panamá, Brasil y Argentina y retirándose de El Salvador, Costa Rica, Colombia, Uruguay, Paraguay, Chile, Perú.

Cotiza en la Bolsa de Londres, Hong Kong, Nueva York, París y Bermudas, las acciones de HSBC Holdings plc están en manos de más de 220.000 accionistas en 132 países y territorios.

Hoy HSBC se ha transformado en uno de los Grupos financieros mas grandes del mundo, fortalecido por su respuesta a la crisis última donde debido a su tradicional conservadurismo no resultó seriamente amenazado.

HSBC Group cuenta con una estructura de gobierno creada específicamente para desarrollar e implementar las políticas de sustentabilidad en los distintos lugares donde se encuentre presente.

El área de Sustentabilidad Corporativa Global también con sede en Londres, trabaja en estrecha colaboración con otras funciones, grupos de clientes, bienes raíces corporativos, Compras y Sistemas. La Implementación está a cargo de equipos de sostenibilidad regional en Asia-Pacífico, América Latina, América del Norte y Oriente Medio.

El alcance de su responsabilidad respecto de la Sustentabilidad Corporativa abarca desde la dimensión económica de contribuir a la economía por medio de un negocio sólido e ingresos sostenibles (para pagar dividendos a accionistas, los sueldos a empleados, pagos a proveedores y pagos fiscales a los gobiernos de los países y territorios en los que opera), en lo que respecta a la dimensión social y ambiental reducir la huella por operar, minimizar riesgos sociales y ambientales asociados al otorgamiento de financiación, buscar oportunidades de negocios verdes, contribuir positivamente a la comunidad donde opera, aumentar la diversidad de desarrollo de empleados y su compromiso, fortalecer el perfil de HSBC como una organización líder en sustentabilidad corporativa.

Existe un Comité de Sustentabilidad Corporativa que es parte del Consejo Directivo HSBC Holdings Plc y fue creado en el año 2003. Está conformado por directores ejecutivos de la compañía y por miembros externos de reconocida reputación y es el responsable de supervisar las políticas y estrategias de sustentabilidad del Grupo, y asesorar al Consejo Directivo, comités del Consejo y de administración ejecutiva.

HSBC y los Compromisos Internacionales asumidos

El Grupo HSBC se ha adherido voluntariamente a un número de iniciativas en el marco de su compromiso con la sustentabilidad, se describen entendiendo estas adhesiones como un indicador global claro y concreto.

- Declaración Universal de los Derechos Humanos de Naciones Unidas: desde el año 2004 la empresa expresa su apoyo a la Declaración Universal de los Derechos Humanos de Naciones Unidas.
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente sobre Entidades Financieras (UNEP Finance Initiative): el Grupo HSBC es uno de los fundadores signatarios de esta iniciativa, que representa una alianza entre la UNEP y el sector financiero para trabajar sobre el impacto ambiental y social de las operaciones financieras.
- Pacto Global de Naciones Unidas: el Grupo HSBC adhiere al Pacto Global de Naciones Unidas que llama a las compañías a adoptar diez principios universales relacionados con los derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y la anticorrupción.
- Coalición Empresarial Global de iniciativas de apoyo al VIH/ SIDA (Global Business Coalition on HIV/AIDS): representa una coalición de más de 220 empresas unidas para luchar contra el HIV/SIDA, la tuberculosis y la malaria.
- Principios Globales de Sullivan: HSBC apoya corporativamente dichos principios que abordan cuestiones económicas, sociales y políticas, como los derechos humanos y la igualdad de oportunidades laborales para compañías que operan en Sudáfrica. Son reconocidos por representar uno de los esfuerzos más eficaces para acabar con la discriminación racial en los lugares de trabajo en ese país.
- Directrices de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) para Empresas Multinacionales: sistema de recomendaciones voluntarias para empresas multinacionales en todas las principales áreas relacionadas a la ética en los negocios.
- Principios de Ecuador: representan un conjunto de guías voluntarias diseñadas para hacer frente a las cuestiones sociales y ambientales que surgen de la financiación de proyectos.
- Principios Climáticos: Un marco para el sector financiero para ayudar a las personas y los clientes a comprender y gestionar los riesgos, oportunidades y las necesidades de adaptación relacionadas con el cambio climático.

Estándares externos y directrices utilizados por HSBC en elaboración de informes en HSBC:

- Global Reporting Initiative informes (GRI)
- Protocolo de Gases de Efecto Invernadero para informes de Carbono
- PricewaterhouseCoopers LLP para proporcionar seguridad independiente a la información seleccionada

Reconocimientos

El reconocimiento mas reciente es en 2012 donde HSBC quedó rankeado en el puesto 92 entre las 100 empresas más sustentables a nivel mundial.¹⁵

¹⁵ Cumbre de Davos, World Economic Forum, (2012), Las 100 empresas mas sustentables del mundo

Si bien lejos está de los primeros puestos, - a diferencia de Natura que obtuvo el 2do puesto del ranking - el grado de variables y complejidad de examen hace que ser elegido 92^a de 400 empresas líderes precalificadas no sea intrascendente.

Por otra parte en Abril 2012 lo destacan y fue clasificado como el 7mo Banco más Verde del mundo en un informe elaborado por Bloomberg Markets basado en el apoyo a la energía baja en carbono y la eficiencia operativa por sus iniciativas de: financiación a sistemas de ómnibus que generan bajo nivel de emisiones, reducción de un 5% en la cantidad de energía utilizada en los edificios período 2008-11, reducción de 32,8% en los residuos depositados durante 2007-11 y reducción de 14,2% en el total de papel comprado durante 2010-11.

En India HSBC gana el primer premio en el reciente "Top 10 de los Premios Green Enterprise IT" por año consecutivo. El equipo estaba otra vez en la competencia con más de 150 empresas de toda la India. Se destacó que la empresa demostró cómo la innovación en IT puede impulsar la eficiencia energética y ahorro de costos.²⁰

Otros Premios, índices y calificaciones 2011 vislumbran la internalización de la estrategia en determinados focos del Globo:

- Índice de Sostenibilidad Empresarial. Valoración 'AA' (rendimiento fuerte de la sostenibilidad), otorgado por Hong Kong y China Hang Seng

- Índice de Carbon Disclosure. Valoración 'A-' Reducción de Emisiones de Carbono, otorgado por Global 500 Carbon Disclosure Project.

- Líder en Comunicación Corporativa y Sostenibilidad - HSBC Argentina. Otorgado por: Argentina comunicativa Premio de Responsabilidad Social.

- Oro – HSBC Socio Vigía del Clima, otorgado por Premios Internacionales Green, Londres.

- Top cinco clasificación sostenibilidad (instituciones financieras) – HCBC América, otorgado por: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).²⁰

V- Presentación de Resultados

Casos exitosos de empresas que incorporan la sustentabilidad a la cultura de la empresa

Como empresa extranjera el referente es **Natura**. Firma de cosméticos, productos de belleza e higiene, Brasileña, es una de las compañías que reflejan lo que implica concebir el negocio desde la sustentabilidad y vivirlo internamente como valor y a su vez hacerlo vivir en la cadena de suministros.

Elegida recientemente como la 2da empresa mas sustentable dentro de las 100 del mundo¹⁶.

¿Cómo logró Natura incorporar entonces el valor de Sustentabilidad a la cultura de la empresa? Varias acciones responden a esta pregunta y una de ellas es que opera en el cuadrante “estratégica” de la Matriz de la Virtud, y fueron construyendo el negocio donde la sustentabilidad atraviesa en forma transversal toda la compañía.

Natura en sus productos solo usa ingredientes vegetales provenientes de cultivos que respetan la biodiversidad y sustancias producidas de forma sostenible. Fue hace 25 años la primera empresa en usar envases recargables, y todos sus productos tienen en la etiqueta ambiental con información sobre el origen de la materia prima y del envase, además de datos acerca de su impacto en el medio ambiente.

Sus proveedores y socios de negocios están obligados por contrato a cumplir con los estándares ecológicos y sociales impuestos por la compañía. El desarrollo de la estrategia de sustentabilidad no está limitada a un sector sino que cuenta con los representantes de todas las áreas. Los principales indicadores socioambientales integran las metas estratégicas de la empresa y también son desdoblados para todas las unidades de negocio y procesos con objetivos de corto y largo plazo repercutiendo en que alrededor del 5% del salario de todos sus empleados –desde la alta gerencia hasta las vendedoras – es variable, y se mide de acuerdo con las metas sociales y ambientales alcanzadas.

Creó una gerencia estratégica “Desarrollo y Sustentabilidad para Latinoamérica” cuya misión es indagar en los nuevos postulados de la sustentabilidad para acercarle a ejecutivos e investigadores ideas que impulsen a la creación de productos originales y mejoren la eficiencia operacional. También desarrolla nuevas habilidades en equipos, innovación, liderazgo, detecta nuevos actores sociales y dialoga con grupos de interés.

Adapta su modelo de negocio a las necesidades, el último cambio se relaciona con la inclusión de organizaciones sociales, comunidades de Amazonas cuando decidió crear la nueva línea Ekos desarrollada con plantas y frutos extraídos de la biodiversidad del Amazonas.

Dado que el enfoque de esta tesis es vincular la internalización del valor de sustentabilidad a la cultura de la empresa, dos casos Argentinos que superan la expectativa del límite de “la empresa” (management y empleados) para incorporar el valor de la sustentabilidad a la gestión a sus proveedores y sociedad son **Arcor** y **Grupo Los Grobo**.

Arcor: el mayor exportador de caramelos del mundo y el principal exportador de golosinas de la Argentina, Brasil, Chile y Perú diseñó un modelo de sustentabilidad (Sistema de Gestión Integral - SGI) que garantizara la eficiencia de todos los eslabones de su cadena de producción, y es así que realiza con sus más de 14.000 proveedores un trabajo estratégico en el que confluyen las tres dimensiones (económica, social y ambiental), y generan valor en toda la cadena de producción.

¹⁶ Cumbre de Davos, World Economic Forum, 2012, Las 100 empresas mas sustentables del mundo

La incorporación de la sustentabilidad a la cultura de la empresa – internamente - está vinculada a que es la Gerencia de Sustentabilidad, quien se ocupa del planeamiento, seguimiento y evaluación de la estrategia como de la articulación interna en las áreas del negocio. A su vez coordina la inversión social y documenta los avances anuales en el Informe de sustentabilidad que redacta desde el 2005 y que a partir del 2009 incorporó los lineamientos de medición propuestos por Global Reporting Initiative (GRI).

Arcor se planteó garantizar la transversalidad del proceso para integrar la sustentabilidad a la gestión e involucrar a todos los públicos de la empresa internos y externos a fin de que sus diversos intereses sean tomados en cuenta de manera legítima.

Por otra parte desde la expresión de valores Arcor plantea cinco valores pero basados en uno en primer lugar: **confianza**, los demás son: respeto, compromiso, integridad y liderazgo.

Otro ejemplo que se destaca es el **Grupo Los Grobo**, conglomerado agropecuario que arrienda 260.000 hectáreas en Argentina, Brasil y Uruguay, emplea a más de 1000 personas, brinda trabajo a cerca de 300 contratistas y articula a 5000 pequeñas y medianas empresas a través de su diseño como “empresa Red” donde todos los participantes de su cadena de valor tienen algún grado de responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos económicos, sociales y ambientales.

Hace tiempo el grupo se propuso crear valor para toda la cadena desde el producto al cliente y comunidad. La interacción con la que trabajan beneficia a todos por el intercambio de tecnología y el financiamiento.

Entre participantes de la red se comparte el interés por la sustentabilidad que es crear vínculos a largo plazo, crecimiento conjunto de construcción por los mismos actores que viven el día a día.

Los Grobo mide el impacto de sus actividades con un software diseñado por INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria), es parte de la Asociación Internacional de Soja Responsable, implementó el Programa Agrolimpio al cual se sumaron los proveedores locales y el sector público consistente en la gestión de los residuos agrícolas, retiro y recicle, cuyos fondos generados se asignan al programa “Soporte a futuras empresas y emprendedores”.

La sustentabilidad es un valor fundamental en los Grobo, es parte de su día a día y rector de las actividades y gestión corporativa.

Conociendo la estrategia de sustentabilidad de HSBC a nivel global:

Dada la característica de empresas transnacionales como es el caso de HSBC, la estrategia está “dictada y pauta” por lo cual es necesario entender los lineamientos y foco definidos a nivel macro; por lo que es necesario entender primero en qué centra su estrategia de Grupo HSBC.

Resumido en palabras de Francis Sullivan¹⁷ durante su presentación al Management en Julio de 2010 sobre por qué sustentabilidad:

“Todos ustedes saben que HSBC es una empresa con un enfoque en los mercados emergentes. Todos ustedes saben que HSBC está orientado a las finanzas, y muchos de ustedes sabrán que HSBC es una empresa que adopta una visión a largo plazo. Nos tomamos la sustentabilidad muy en serio. En primer lugar, pensamos en ganancias sustentables. En segundo lugar, en relaciones sustentables con el cliente. Bueno y esto tiene sentido ¿no lo creen?, porque si no pensamos en relaciones sustentables con los clientes no vamos a tener ganancias

¹⁷ Asesor para el Medio Ambiente de HSBC Group

sustentables. Y en tercer lugar, pensamos en la sustentabilidad de otra manera. Pensamos en la sustentabilidad en términos de las operaciones a largo plazo de nuestro negocio”.

Por otra parte Douglas Flint ¹⁸ plantea que "La sostenibilidad debe estar en el centro de cualquier negocio si se quiere lograr el largo plazo exitoso que permita contribuir al bienestar económico de la sociedad". Completa el mensaje determinando que la sustentabilidad Corporativa se mantendrá en el corazón de la manera de hacer negocios de HSBC.

En la práctica se traduce de la siguiente manera cada eje de acción:

Customer Experience ó Experiencia del Cliente: la ambición está puesta en ser el Banco más recomendado del mundo. Para ello HSBC focalizó en acercarse a clientes en los 16 mercados más grandes con preguntas abiertas acerca de sus relaciones con HSBC, tales como su más reciente experiencia y si recomendaría HSBC o no.

También ha establecido a los clientes grupos de asesoramiento para el comercio minorista y clientes comerciales en lugares como Brasil y Hong Kong. Organizó eventos a clientes junto con los altos directivos de HSBC en la región para compartir puntos de vista sobre cómo puede HSBC mejorar su experiencia y el servicio que reciben. Ajustó el procedimiento de recepción de quejas para hacer más fácil el acercamiento. Internamente trabaja centrándose en descubrir y eliminar la causa raíz de un problema. El objetivo final es mejorar el servicio al cliente. Como complemento a esta estrategia HSBC entiende que la sustentabilidad también está vinculada íntimamente a formar empleados, retener el talento y definir estándares consistentes de atención en todo el mundo coherentes con los valores del Grupo.

En este aspecto es que adquiere relevancia el valor del factor humano, del capital humano cada vez más valorado y cuidado por las empresas. En este sentido quiero citar a la tesis de una colega¹⁹ quien ha descrito de manera clara y detallada la propuesta de Valor al Empleado planteada por HSBC Argentina, fortalezas y desafíos.

Cambio Climático –HSBC cree que la gestión de los desafíos del cambio climático será una de las mayores tareas del siglo 21.

Si bien entiende el desafío que plantea el cambio climático, reconoce las oportunidades que va a crear. Estima que el tamaño del negocio del clima tiene un valor en productos y los servicios vinculados al cambio climático actual de más de \$ 530 millones de dólares en EE.UU., y podría ser superior a \$ 2 billones para el año 2020. HSBC apuesta a estar bien posicionado para desempeñar un papel líder en este sector.

HSBC Climate Partnership es el programa global ambiental quinquenal (2007-2012) del Grupo HSBC con una inversión de 100.000.000 millones de dólares, para responder a las urgentes amenazas de los cambios climáticos en todo el mundo. Con duración de cinco años, el programa desarrolla acciones conjuntamente con WWF, The Climate Group, Earthwatch Institute y Smithsonian Tropical Research Institute (STRI).

Es el programa por excelencia que contempla la estrategia del largo plazo.

The Climate Group trabaja para incentivar a gobiernos, empresas y individuos para que asuman los desafíos urbanos de los cambios climáticos. Se enfoca en algunas de las más grandes ciudades del mundo - Hong Kong, Londres, Mumbai, Nueva York y Shanghai - y trabaja con autoridades y formadores de opinión, para acelerar el proceso de adopción de políticas de baja emisión de carbono.

¹⁸ Group Chairman

¹⁹ Elsie Borda, Tesis "HSBC como marca de Empleo", 2010

El Smithsonian Tropical Research Institute (STRI) trabaja en África, Asia, Latinoamérica, Norte de Europa y Nordeste de Estados Unidos para reflexionar sobre la cuestión de si los bosques estarán aptos para ayudar a regular el clima en las próximas décadas.

Earthwatch Institute lleva adelante investigaciones en cinco bosques en Brasil, Estados Unidos, Inglaterra, China e India.

¿Cómo repercutió el programa dentro de HSBC? El programa promueve el espíritu innovador y fomenta la presentación, posteo e implementación de proyectos aplicados con foco ambiental en la comunidad ó acciones internas en el grupo.

A los largo de 5 años se postearon 759 proyectos en la Intranet, proyectos de los cuales aproximadamente el 70% fue implementado, abarcan desde acciones de capacitación y concientización interna en HSBC; externas, jornadas de forestación, entre otros.

Los trabajos de campo en los bosques fueron llevados a cabo por 2300 empleados del Grupo HSBC que como voluntarios asistieron durante plazos de 11 días con todo pago a los centros regionales del clima. Denominados *Climate Champions* se espera como objetivo secundario generar un espíritu de conciencia y que el mismo pueda ser volcado en forma “contagio” en la organización respecto de beneficiar al negocio con nuevas formas de trabajar y reducir huella ambiental de HSBC.

También se realizó un concurso durante 2 años consecutivos “Climate Champion Award Scheme” en reconocimiento a los Climate Champions que durante el año realizaron proyectos que han traído mejores beneficios comerciales a HSBC. Los proyectos premiados fueron a Costra Rica cuyo proyecto incentivó el control de consumo de energía en sucursales, El Salvador con una iniciativa de conservación de tortugas por un nuevo producto de banca minorista y Brasil, con un proyecto de concientización a empresas sobre agronegocios y cambio climático.

Por medio del reconocimiento y el otorgamiento de 10.000 dólares a cada ganador para ser invertido en nuevas acciones de HSBC Climate Partnership intenta reforzar el compromiso de los Climate Champions ó “líderes ambientales de HSBC” para con los negocios y proyectos.

A partir de 2013 el desafío y foco es el recurso Agua, claramente es la continuidad de inversión en las comunidades donde HSBC opera.

Financiamiento Sostenible - gestionar los Riesgos sociales y ambientales de los proyectos que financia.

El Objetivo: Identificar oportunidades de negocio que tienen una dimensión ambiental o social, con un enfoque sobre el cambio climático, los residuos, el agua, la biodiversidad y las microfinanzas.

El Centro de Excelencia de Cambio Climático de HSBC continúa para identificar las tecnologías y empresas para cubrir esta transición, y estableció especialistas en la división de Banca Global y Mercados dedicados a financiamiento de equipos de energía renovable y “tecnologías limpias”. Por ejemplo, en 2010 HSBC financió 350 millones de dólares en Better Place, una compañía que construye y opera los sistemas de infraestructura para la recarga eléctrica de vehículos.

También y en pos del objetivo, HSBC implementó durante 2010 siete programas de formación cuyo eje es “Sustentabilidad”. Las temáticas abordadas y la cantidad de empleados involucrados fueron los siguientes con un total de 990 entrenados:

Programa On-Boarding, para identificar y mejorar la experiencia del cliente, 64 empleados, Grupo de Graduados para el Desarrollo, 336, Nueva Generación para el Desarrollo, 209; Programa de Gestión de Riesgo Principal, 58;

Programa de Gestión de Riesgos, 198; Construir un negocio sustentable, 48; Orientada a los valores de liderazgo, 77.

En 2004, HSBC adoptó los Principios de Ecuador, un marco utilizado por las instituciones financieras para evaluar las posibles consecuencias ambientales y sociales y los impactos de grandes proyectos a financiar por 10 millones de dólares en adelante.

Desde 2003, HSBC adaptó sus procesos de gestión de riesgos en el otorgamiento de créditos y determinó a ciertos sectores de la industria como “sensibles” como forestación, minería, metales, productos químicos, agua dulce, infraestructura y energía. Estableció internamente un nivel de intensidad emisiones de carbono a partir del cual no financia nuevas plantas de carbón de energía o la expansión de las instalaciones existentes.

Tiene una política de seguimiento y acompañamiento a clientes que incluye un corte de la relación comercial en caso de no cumplir con dicha política.

En la práctica el control de riesgos se lleva a cabo a través de “gestores de riesgos” empleados capacitados e identificados en 27 países de distintas regiones.

Sin embargo resulta prioritario y pendiente aún asegurar que las políticas estén bien incorporadas en el negocio y que las oportunidades de negocios en sectores claves sean maximizadas.

Inversión en la Comunidad – relacionado con supervisar programas mundiales, con enfoque en educación y medio ambiente. Douglas Flint plantea la necesidad de no solo contribuir con dinero en las comunidades donde operamos sino con tiempo y recursos humanos para lograr verdaderos cambios. Atado al interés expuesto, HSBC trabaja por asegurar que las iniciativas sean eficaces en el desarrollo de compromiso de los empleados, la percepción de los interesados y el valor de la marca.

El programa que HSBC promueve junto con Junior Achievement es el curso que se da en colegios secundarios que apoya la educación financiera, denominado “mas allá del dinero” ayuda a comprender y manejar las propias finanzas, enseña acerca de ganar, gastar y ahorrar dinero. Es dictado en 28 países junto con otros programas de alfabetización basados en incentivar la continuidad escolar y evitar la deserción como por ejemplo el curso “las ventajas de permanecer en la escuela”.

Otro pilar es el programa Future First implementado en 2006 que proporciona educación y preparación para la vida a los grupos desfavorecidos los niños y, en 2010, abarcó 39 países. También trabaja con Aldeas Infantiles SOS y mas de 100 entidades benéficas para facilitar acceso a educación, habilidades para la vida y asesoramiento.

Respecto de la materia educación Ambiental implementó la iniciativa climática Eco-Escuelas, el programa plantea la concientización mediante el conocimiento de maneras de hacer que la escuela sea Más Sostenible. Guiados por voluntarios de HSBC realizan una "auditoría" del medio ambiente de su escuela; cubre: rendimiento, la energía, el transporte, residuos y agua. Luego elaborar un plan de acción de las posibles mejoras.

HSBC destina el 50 por ciento de sus donaciones en proyectos educativos de la comunidad donde opera.

Los proyectos se priorizan en mercados emergentes donde se espera crecimiento económico en las próximas décadas.

Todos estos programas además de ser financiados monetariamente son dados por empleados voluntarios de HSBC, que en 2010 tuvo un valor de 8 millones de dólares equivalentes a 321.315 horas de voluntariado en horario laboral.

Se entiende que estas acciones ayudan a construir relaciones más estrechas con sus comunidades locales, que pueden beneficiarse de su tiempo y habilidades, y también se traduce en que HSBC conserva personas más motivadas y más comprometidas en el negocio.

Gestión de la huella – HSBC se compromete a gestionar la reducción de la huella ambiental del Grupo, de los edificios y viajes de negocios, incluida la energía, residuos, agua y las emisiones de dióxido de carbono, y también incorporar la sostenibilidad en las decisiones de compra.

En 2010 la gestión y rendición de cuentas de la eficiencia de la gestión operativa ambiental pasó de la responsabilidad centralizada en Sustainability Corporate Group a descentralizarse en las funciones operativas, pasando a ser responsabilidad regional y por país en la función del Chief Technology & Services Officers a través de objetivos concretos en su rendimiento anual.

HSBC Argentina replicando la estrategia de Sustentabilidad Corporativa

¿Cómo implementa HSBC localmente la estrategia de Sustentabilidad Corporativa? Cuál es el alcance de la puesta en marcha de los proyectos y programas? ¿El management y empleados perciben objetivos concretos en su día a día laboral?

La primera respuesta que surge del relevamiento resultante de la encuesta a empleados y entrevistas a Gerentes de la organización, es que si bien a nivel corporativo la estrategia es contundente, pareciera estar atomizada en determinadas áreas o sectores, dislocada su implementación. Entendamos entonces como se concreta en el plano organizacional en HSBC Argentina la *Sustentabilidad Corporativa*.

HSBC y la Experiencia del Cliente

El foco a nivel global en ser el Banco más recomendado del mundo puso a trabajar lo que internamente en la organización se llamó *Customer Experience ó Experiencia del Cliente*.

HSBC Argentina no fue uno de los mercados donde las mediciones globales pusieron foco ya que a nivel regional los países referentes son México y Brasil, sin embargo localmente repercutió el interés por este pilar de la sustentabilidad y HSBC Argentina replicó la estrategia global poniendo foco en la mejora de procesos y en el análisis de las prioridades del cliente en el contexto de mercado mediante focus groups y encuestas institucionales.

La metodología cruzó transversalmente la organización, empleados de todos los negocios, áreas centrales y sucursales participaron de capacitación con foco en mejorar la experiencia del cliente en determinados procesos.

Los procesos se seleccionaron de acuerdo a encuestas que identificaban los intereses prioritarios y preferencias de clientes, reclamos del cliente y análisis de Benchmark. Según el alcance de las mejoras a implementar se denominaban “big project” o “círculos de calidad”.

La capacitación – llevada a cabo por la consultora “Performance Evolution” -consistió en aprender un modelo único con el que se analizarían todos los procesos independientemente si fuera un proceso de seguros, alta de cuenta ó de atención de reclamos con el fin de eliminar la causa raíz del problema de un servicio no del todo eficiente. Se trabajó en equipos multiáreas a lo largo de un plazo de año y medio aproximadamente. El objetivo final: mejorar el servicio al cliente.

¿El resultado? A quien se le pregunte en HSBC Argentina sobre "Customer experience" no necesitará explicar de lo que se está hablando, se internalizó en la cultura de la empresa, no sólo es reconocido sino que existe la convicción de que todos y cada uno debe trabajar por mejorar la experiencia del cliente tanto se trate del momento del primer contacto, o del comienzo de utilización de servicios, ó al momento de realizar un reclamo.

HSBC y la Comunidad

Los programas de inversión en la comunidad del Grupo HSBC, a nivel mundial, se focalizan en las áreas de educación y medio ambiente. Siguiendo esta premisa, HSBC Argentina canaliza un fuerte apoyo a la educación primaria y secundaria, principalmente en escuelas de bajos recursos, a través del programa "Proyectos Solidarios de Empleados" y de Alianzas con ONGs del área de Educación.

La variedad y cantidad de programas a los que HSBC Argentina adhiere relacionados con las comunidades donde opera pone de relieve la primacía de este pilar por sobre otros en lo que respecta a sustentabilidad.

Un programa muy interesante, original que se desarrolló en HSBC Argentina es el de "Proyectos Solidarios de Empleados", nació en el año 2003 con el objetivo de canalizar y apoyar económicamente la participación de los empleados en actividades solidarias. La compañía realiza al año dos convocatorias, de las cuales pueden participar los empleados que colaboran en forma voluntaria en escuelas, y hogares de niños. Todos los proyectos recibidos son analizados y seleccionados por el Comité de Relaciones con la Comunidad, formado por 12 empleados de diferentes unidades de negocio y soporte, así como también de diversos niveles jerárquicos.

Éste programa destina aproximadamente 700.000 pesos por año y en promedio se presentan 200 proyectos anualmente de los cuales se aprueban el 80%. Una particularidad es que esta cifra se mantiene constante y los empleados que presentan proyectos suelen ser reiterados lo que denota un compromiso contundente para con las instituciones a las que apadrinan pero denota cierta falta de participación de nuevos voluntarios / padrinos.

Respecto de Alianzas con ONGs del área de Educación, la más reciente se lanzó a nivel regional con ONG Partnership for Children. "Los Amigos de Zippy" es un programa de salud emocional que ayuda a niños pequeños a desarrollar habilidades para afrontar situaciones difíciles. En Argentina, el programa es desarrollado por Asociación Civil Centro Iekotek. También con Fundación Uniendo Caminos en su Centro de Apoyo Escolar "Aprendiendo a Estudiar", que promueve que los adolescentes mejoren su rendimiento escolar. El Centro, que también brinda acceso a una biblioteca de consulta y al laboratorio de informática, atiende a 100 chicos de entre 12 y 18 años de la villa 21-24 de Barracas.

Desde el ámbito ambiental, HSBC Argentina colaboró con Fundación Equidad en su programa Reciclar, que tiene como objetivo reacondicionar equipos y software para donarlos a escuelas, y alentar de esta manera la integración social de los chicos a través del aprendizaje del uso básico de la computadora.

Con Fundación Leer se continuó apoyando la Maratón Nacional de Lectura que promueve la lectura por placer en los niños y jóvenes del país.

También se trabaja y apoya el Programa Becas Escolares promovido por la Fundación Cimientos cuyo destinatario es la Escuela Técnica N°4 "República del Líbano" en Barracas, Ciudad de Buenos Aires. Voluntarios de HSBC Argentina fueron padrinos y madrinas de los 35 alumnos becados, a través de un intercambio de cartas que sirve como canal para incentivarlos a cumplir sus metas educativas.

Con Junior Achievement se mantienen una alianza para el dictado del curso "Las Ventajas de Permanecer en la Escuela" en escuelas públicas de todo el país. El curso "Las Ventajas de Permanecer en la Escuela" se dicta sólo en escuelas públicas y a través de voluntarios. Su objetivo es ser un aporte a la problemática de la deserción escolar, y tiene como finalidad que los alumnos comprendan la importancia de la educación para su futuro y el rol de ésta en sus logros personales y realización personal. Junto al voluntario, los chicos aprenden que si finalizan sus estudios secundarios tendrán más oportunidades laborales. Asimismo, reflexionan acerca de distintas situaciones que pueden llevar a un chico a abandonar sus estudios, a través de una actividad de role playing, teniendo que argumentar en favor de la educación y la escuela. El curso se dicta desde el año 2006, en todas las provincias donde los empleados se postulan como voluntarios. Desde el año 2010 se dictaron 2 nuevos cursos propios. El primero fue "Emprendedores Climáticos", un curso de educación ambiental desarrollado por Climate Champions del HSBC Climate Partnership- para concientizar a los niños de la importancia del cuidado del medio ambiente. El segundo fue "Mas Allá del Dinero", curso creado por JA WorldWide para HSBC a nivel global, cuyo objetivo es que los niños aprendan tanto las habilidades financieras como el comportamiento ético en los negocios.

HSBC Argentina apoyó el desarrollo del Programa "Familias" llevado adelante por Asociación Civil Centro Iekotek, que se dirige a trabajar con niños con capacidades diferentes y sus familias, quienes son atendidos por un equipo integrado por especialistas de los campos salud, educación, y trabajo social. El desarrollo del programa incluye el trabajo de articulación con los docentes de las escuelas a las que asisten los niños beneficiarios.

El apoyo de HSBC Argentina a este programa permitió que una mayor cantidad de familias de bajos recursos, impedidas de ingresar a prestaciones médicas, puedan brindar a sus hijos con necesidades especiales el tipo de atención específica que ellos necesitan.

Como parte de otro programa, durante el año 2010, HSBC inauguró dos Juegotecas Comunitarias en los centros comunitarios de las Casas Salesianas San Juan Evangelista y Santa Catalina, en los barrios de La Boca y San Telmo, Ciudad de Buenos Aires y anualmente HSBC a través de Voluntarios participa de la campaña de recolección de juguetes que tiene lugar durante agosto, Mes del Niño.

Otro programa global y replicado localmente es "Future First" -El Futuro Primero- es quinquenal (2007-2012) para ayudar a los chicos que están en situación de calle y en hogares de niños huérfanos o separados de sus

padres por orden judicial. Como parte de este programa, todos los países en los que el Grupo HSBC está presente pueden presentar proyectos dirigidos a apoyar a hogares de niños, con el objetivo de lograr un impacto positivo en sus vidas. En este sentido, Future First apoya proyectos que fomenten la educación, conocimientos y habilidades necesarias que estos niños requerirán en su etapa adulta.

En Argentina se aplicó en Hogar El Alba.

Programa Albores - Educación no formal en la Provincia de Buenos Aires y en el Programa de Fortalecimiento Familiar de Aldeas Infantiles SOS Argentina, en Rosario, Provincia de Santa Fe.

Entre las Jornadas de Voluntariado Ambiental organizadas por la empresa se encuentran anualmente “La Hora del Planeta”, colaborando con Fundación Vida Silvestre Argentina, “Día de la Tierra”, colaborando con Butterfly Ambiental, Voluntariado en los espacios de educación ambiental para niños en el Instituto Fitotécnico Santa Catalina, Llavallol, Gran Buenos Aires, con el trabajo de armado de invernáculo con botellas de PET y Jornada de Forestación.

El desafío mayor que enfrentaba HSBC Argentina para 2011 era incrementar la cantidad de voluntarios ya que contaba con un 13% - muy comprometido por cierto dada la reiterada participación de esos mismos empleados en las distintas actividades y programas propuestos por la entidad; entonces se tenían muchos programas pero no reflejado en la participación del personal de la empresa.

Es mucho lo que HSBC Argentina destina en presupuesto y horas de voluntariado en la comunidad, sin embargo, no se correlaciona tampoco con su “presencia” desde la marca. Como comentaba un grupo de voluntarios y padrinos de proyectos solidarios: “ HSBC a través de su aporte llega a hogares de niños y escuelas perdidos en la Argentina, sin embargo no existe desde la empresa un mensaje contundente para dejar en esas escuelas sobre la importancia que da HSBC a la educación”, Este punto fue trabajado desde la gerencia de Comunicación y como afirma Valeria Vivani- Jefe del Area de RSE -Sustentabilidad- un objetivo para 2013 es incrementar la presencia de la marca en los medios.

HSBC y Cambio Climático

Dentro del Programa Global HSBC Climate Partnership, quinquenal (2007-2012) para responder a las urgentes amenazas de los cambios climáticos en todo el mundo, Argentina contribuyó con 18 voluntarios al programa.

Se puede decir que el programa es altamente efectivo en lo que implica reforzar la toma de conciencia respecto de entender la importancia que HSBC da a la sustentabilidad, en palabras de un Climate Champion: “cuando uno participa del programa aprende y entiende que HSBC es una organización que incorporó en su estrategia la sustentabilidad entendiendo que las repercusiones de un mal manejo de ambiente repercutirán en las comunidades, economías, negocios, etc y que en definitiva si no se compromete a colaborar y pensar en el largo plazo influiría en los accionistas de la empresa y en su subsistencia como entidad financiera.”

Uno de los objetivos del programa es que los Climate Champions compartan a colegas en HSBC su experiencia y lo aprendido. En el caso de Argentina se llevaron a cabo aproximadamente 8 reuniones con ese objetivo. Las mismas no tenían un contexto institucional sino eran convocadas por los mismos Climate Champions con distintos criterios, sin estructuración y dirigida a pares. Como resultado de la experiencia la sensación percibida por los involucrados coincidió en que si bien fueron escuchados y no dejaban de ser encuentros productivos en cuanto a la experiencia de compartir y sentir que cumplían con el compromiso del programa, faltaba contexto institucional para estas reuniones, la ausencia de un mensaje corporativo y desde el management en cuanto al respaldo faltaba y era una incoherencia que se plasmaba entre la ambición del programa a nivel global y local.

Queda un tema vital por reforzar, al programa solo accedieron 18 personas en el caso de Argentina, y de 18 –en el último año - 2 participantes fueron del Management- en este caso gerentes de segunda línea de mando. Este cambio en los destinatarios del programa estuvo sustentado en el entender que cambios en las estrategias implican la internalización de la misma por parte del management para luego ser transferido en cascada al resto y no viceversa.

HSBC y la Administración de Riesgos

HSBC Argentina consolida su estrategia de sustentabilidad basándose en los “Principios de Sustentabilidad Corporativa” del Grupo HSBC.

Los mismos definen la estrategia de *Sustentabilidad Corporativa* que se basa en *Crecimiento sustentable de la rentabilidad, Construcción de relaciones estrechas y de largo plazo con los clientes y control del desempeño social y medioambiental de las operaciones.*

Uno de los pilares de este marco de desarrollo sustentable consiste en la gestión del riesgo que se podría generar por brindar servicios financieros a clientes cuyas actividades generen un impacto adverso en el medio ambiente o en la sociedad, denominado riesgo de sustentabilidad.

La premisa básica del Grupo y que replica HSBC Argentina es no brindar asistencia financiera a aquellos proyectos y empresas que vayan en contra del desarrollo sustentable.

Si bien no existe un programa como tal formalizado de gestión de riesgos ambientales derivados de los proyectos financiados por HSBC, es clave en la estrategia de otorgamiento de créditos y está regido por la adhesión voluntaria a los Principios de Ecuador y a normas específicas internas para sectores considerados de alto riesgo como son agua dulce, químicos, forestación, minería, armas y metales.

HSBC afronta mucha exposición en todos los países donde opera y Argentina no es la excepción como muestra la siguiente foto tomada en Florida y J.D.Perón en la puerta de la Casa Central.



Un indicador muy claro de la importancia que el grupo le asignó a incrementar la conciencia de la importancia de administrar el riesgo fue la obligatoriedad del curso “Sustentabilidad del Negocio” a todos los oficiales de sucursales.

Lo llamativo es que quedó a voluntad hacer el curso para la gran mayoría del resto de empleados, los cuales sólo podrían enterarse por un colega ya que el mismo no fue informado por los canales más utilizados como “el resumen de noticias” ó la Intranet.

Por otra parte existen a nivel global – y en castellano- dos cursos sin restricciones respecto de jerarquía – de “introducción a la Sustentabilidad y Sustainability Risk” no promocionados por las vías formales ni con un plan de incorporación en el esquema de la escuela de Negocios en Argentina.

Para el management están planificados dos cursos de 3 y 6 días respectivamente de entrenamiento intensivo relacionados con el Engagement y el liderazgo en Sustentabilidad. Éstos programas se iniciaron en 2010 a nivel global si bien en Argentina no han sido tampoco replicados.

En Argentina se aplica la política global de la obligatoriedad de realizar la evaluación de riesgo ambiental y social a aquellos proyectos de inversión cuyo costo de capital supera los 10 millones de dólares (indistintamente del monto y de la clase de producto financiero) y de llevar a cabo un análisis menos exigente a todos los proyectos que se incluyan en las categorías identificadas como riesgosas.

Como dato comparativo el Banco Galicia realiza la evaluación a aquellos proyectos que tengan un monto igual o mayor a \$750.000 y un plazo de financiación superior a los 24 meses.

Para ello existen en Argentina dos recursos capacitados dentro del área de crédito para la evaluación de riesgos ambientales y el asesoramiento a clientes en este tema y está entre sus tareas efectuar el seguimiento de los proyectos a los que se les exige evaluación de riesgo ambiental. Una de las analistas especialista en sustentabilidad – nos cuenta que en el último año solo un caso requirió una análisis de evaluación ambiental profundo y si bien se realizó finalmente la operación no prosperó por razones relacionadas a negocio.

Evidentemente el contexto local de falta de financiamiento sobre todo a empresas está relacionado con esta merma de operaciones que requieran no solamente un análisis de solvencia y crediticio del cliente sino de su posible riesgo para HSBC.

Los riesgos que se analizan respecto de sustentabilidad corporativa están relacionados todos implícitamente con Reputación.

Otro sector que tiene pautas globales para velar por los posibles riesgos es la Gerencia de Compras, encargada de evaluar a los proveedores y que los mismos cumplan con los estándares del Grupo. El proceso de selección y evaluación de actuales proveedores implica la consideración de sus políticas ambientales.

Formalmente se traduce en la firma de una cláusula por parte de la empresa donde reconoce cumplir con el “código de Conducta ética y ambiental” y con la integración y firma de un formulario anexo al legajo principal del proveedor. Del relevamiento surgió que si bien existe globalmente un “cuidado” preventivo en el análisis, el formulario que tradicionalmente era de obligatoria confección, a partir del 2011 pasó a ser optativo.

Gestión de Huella Ambiental en Argentina:

El ícono que coloca a HSBC a la vanguardia de la sustentabilidad es el reciente premio otorgado en noviembre de 2011, reconociendo a HSBC como una empresa líder en Responsabilidad Social Comunicativa.

El reconocimiento está ligado a uno de sus edificios, Barrancas de Lezama –y se sumó la apertura de sucursal San Isidro también certificada - por ser la primera vez que una empresa en Argentina recibe la certificación LEED de oro y por ser la primera empresa en Latinoamérica en obtener la certificación en la categoría Operaciones y Mantenimiento para edificios de empresas de servicios financieros.

La **Certificación LEED** (Leadership in Energy and Environmental Design)²⁰ es voluntaria y otorgada por el organismo americano el U.S. Green Building Council que mediante un sistema de puntajes - categorías de plata, oro o platino - reconoce los edificios destacados en su comportamiento energético, confort interior y compromiso medioambiental como explica Carlos Burgos Head de Corporate Real State HSBC “mediante la utilización de materiales reciclables, desde su edificación hasta en los interiores, su diseño se realiza en función de no generar inconvenientes en el medio que se inserta, intentando reducir el uso de recursos naturales y generando un confort para los empleados”²¹

Las comunicaciones producidas por HSBC Argentina para presentar esta certificación fueron elegidas entre más de 500 entradas, incluyendo las comunicaciones de Wal-Mart y McDonalds.

Más allá del premio, efectivamente el Edificio de Barrancas de Lezama es “Eco amigable” ó “edificio verde” para algunos arquitectos. Lo que éstos términos significan está representado en varias acciones concretas relacionadas con la *mejora de la calidad del ambiente interior* –mayor ventilación y renovación de aire bajo normas Ashrae (disminuye el riesgo de enfermedades), aprovechamiento de luz natural natural, control acústico, flexibilidad de plantas y diseño de mobiliario que facilita la reorganización del espacio, edificio libre de humo- de ambientes-, reutilización de agua de lluvias para el riego de plantas de la empresa, llaves en los baños aptas para la optimización del uso del agua; además:

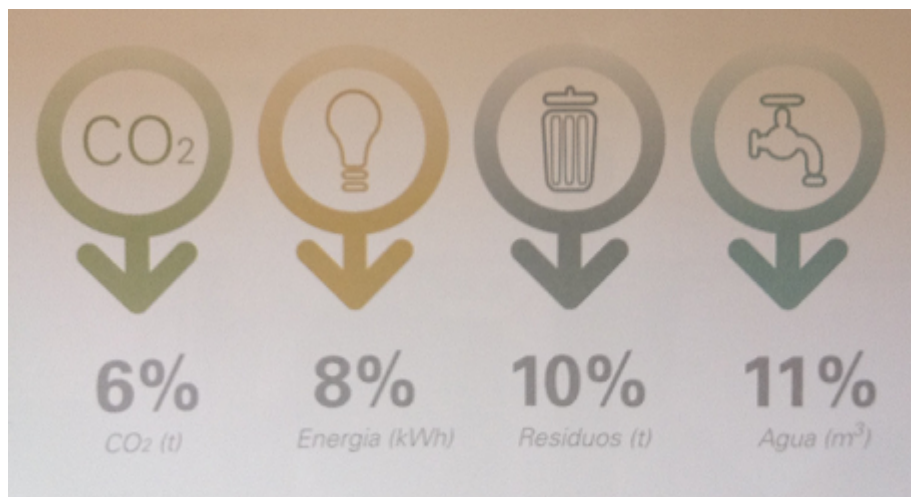
Uso responsable de materiales y Recursos –política de reducción y separación de residuos, utilización de materiales con componentes reciclados, política de compras que favorece los materiales elaborados con materia prima regional (el 53% de los residuos sólidos y el 100 % de los equipos electrónicos obsoletos fueron reciclados o donados en 2010)

Energía y Atmósfera –se realiza un control estable de la temperatura que permite confort y ahorro significativo de energía, los equipos de aire acondicionado son de alta eficacia, igual que el sistema de iluminación que consume un 30% menos de energía y 35% menos de consumo de agua potable. La mejor gestión se reflejó en los siguientes indicadores durante 2010-2011²²

20 Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental

21 Revista La Nación, Sección Arquitectura, “radiografía de un Edificio Verde” 27/11/2011, pág.62

22 Datos proporcionados por el Gerente de CRE



Sitios Sustentables – referido a que se selecciona una zona urbana con amplia red de transporte público (23 líneas de colectivos y próximo a la estación de subterráneo y tren), cocheras asignadas bajo la política de car pooling (es decir son para empleados que comparten el vehículo con otros 2 colegas), reciclado de un edificio existente (ahorra aproximadamente el 50% de la energía y CO₂ que se consume en la construcción). En Barrancas de Lezama el 82% de las personas que trabajan en el edificio llegan en transporte público, bicicleta o car pooling.

Innovación en diseño – Diseño de interiorismo, amenities (mesa de ping pong, parrillas, gimnasio y vestuarios, sitios productivos y de socialización, disposición de residuos (separados en plástico, orgánicos, papel).

HSBC tiene convenios con Iron Mountain para reciclado de papeles, y con fundaciones que se encargan de gestionar el reciclado de las botellas plásticas que en HSBC se separan de los residuos orgánicos.

Un proyecto que focalizó en huella ambiental surgido del ámbito de empleados Climate Champions es “Paper less” –menos papel - en el cual se pensaron y relevaron aquellos procesos que generaban listados que no tenían realmente uso y se incluyeron en dicho proyecto todas las iniciativas que van surgiendo con objetivo de reducción de uso de papel y disminución de emisiones de CO₂ en la totalidad del proceso.

Desde que se inició “paper-less” a finales del 2009 se ahorraron en un año 12.120 resmas.

Otra iniciativa fue el dictado de un curso presencial de Gestión de Residuos para concienciar e informar sobre la separación de residuos en los distintos edificios. También en la Intranet se desarrolló una actividad interactiva de 15 minutos con la misma temática.

Un programa interno de mucho alcance llevado a cabo en sucursales y con reconocimiento de premios fue implementado y si bien se llevó a cabo durante un tiempo hace aproximadamente 2 años no se repitió.



PROGRAMA DE AHORRO Y
EFICIENCIA ENERGÉTICA -
PROENERGY

Desde hace más de 3 años, a través de Corporate Real Estate, HSBC Argentina ha estado implementando un programa de eficiencia en la utilización de energía.

Este programa mide durante 6 meses el consumo de luz en cada sucursal. La evolución de la competencia se va publicando en distintos medios internos destacando a los 6 primeros y 6 últimos. El ganador es aquella sucursal con mayor ahorro proporcional y todo el staff es premiado con Ipod ó MP3.

Como expresa el Gerente de CRE “esta competencia queremos implementarla nuevamente por los beneficios asociados –no solo económicamente hablando- el personal se involucra y en muchos casos el apagado de luces o la optimización se transformaba en tema de conversación diaria, lo que hace a la toma de conciencia y asimilación de un hábito.”

Una de las últimas acciones para promover la disminución de la huella ambiental fue implementar en el segundo edificio de los 4 que albergan empleados un estacionamiento para bicicletas “Green Parking”. Del relevamiento surge que son máximo 10 casos de empleados en total en toda la empresa.



Alineándonos con la política medioambiental del Grupo HSBC, a desde del lunes 5 de Junio se encuentra disponible en el Edificio Torre un espacio destinado solo para estacionar bicicletas de aquellos empleados que deseen concurrir a su lugar de trabajo utilizando este medio de transporte.

► Conozca más acerca de Green Parking

Todas las iniciativas coinciden en algo, son muy útiles para generar conciencia e invitar a los empleados a sumarse, sin embargo ninguna iniciativa es promocionada ni alentada periódicamente, ninguna es parte de resultados a medir, todas son voluntarias en contraposición de cursos y proyectos corporativos que sí están y tienen carácter obligatorio relacionados con riesgos, customer experience, y otras estrategias de negocios que abarcan a todos los empleados independientemente de su posición jerárquica o función. Creo que el no mensaje es un mensaje.

Valores y cultura organizacional

Revisemos: ¿La sustentabilidad está dentro de los valores de la empresa en forma explícita y enunciada?
¿Cómo articula HSBC Argentina en su estructura corporativa el valor de Sustentabilidad Corporativa?

Cuando Ann Almeida - Directora de Recursos Humanos del Grupo - hace mención a los valores de HSBC Group en el último Informe de Sustentabilidad del Grupo da preponderancia a dos nuevos conceptos "liderar con coraje e integridad para ser exitosos en el largo plazo".

Éste nuevo enfoque está inmerso en un reciente replanteo de "valores". Desde 2007 la organización puso muy fuerte foco en la internalización de lo que llamó "los Siete Pilares" que iban acompañados de los estándares de comportamiento corporativo (valores) pero no tan "reconocidos ni promocionados".

HSBC Argentina replicó entonces las "reglas de Juego": los valores estaban relacionados con:

- Integridad, tanto en el sentido de honestidad como de la autocrítica.
- Atención focalizada en los clientes.
- Trabajo en equipo.
- Diversidad cultural.
- Austeridad y control de gastos.
- Conservadurismo y solidez financiera.

Por otra parte los pilares planteaban las prioridades de la Compañía:

- Nuestros clientes: excelencia en el Servicio
- Nuestra marca: el banco local del mundo
- Nuestra cultura: el mejor lugar para trabajar
- Nuestra presencia mundial: nuestra ventaja
- Nuestros negocios: la estructura de crecimiento sostenido
- Nuestra Tecnología y Procesos: Integrar a la compañía
- Nuestra Organización: orientar con sabiduría y delegar con confianza

En 2011 se formaliza la nueva estructura de valores y principios planteándolo de esta forma:

Valores

- Ser abiertos a diferentes ideas y culturas.
- Estar conectados con nuestros clientes, nuestra comunidad y nuestros colegas.
- Ser confiables y hacer lo correcto.

Principios rectores del negocio

- Excelencia en el servicio al cliente.
- Operaciones efectivas y eficientes.
- Fortaleza en términos de capital y liquidez.
- Prudente Política de Préstamos.
- Estricta disciplina de gastos.

Este cambio tiene muchas connotaciones pero voy a abocarme a dos cuestiones que me interesan aplicar. Creo que si bien el dinamismo de los negocios y cambios generacionales requieren ir aggiornando procesos, estrategias y demás, creo que no ayuda a la internalización de valores y formación de cultura organizacional el

cambiar periódicamente las bases de la organización, pareciera además que dichos valores tampoco son resultado como plantea Schein de la sostenibilidad en el tiempo de una dinámica del grupo. Lo que en su momento eran valores ahora pasaron a ser principios y quedan pocos claro definiciones como “ser confiables y hacer lo correcto”.

Por otra parte y volviendo a la *Sustentabilidad Corporativa* como valor en la empresa, claramente no está ni implícito ni explícito como valor pero si se encuentra implícito en los principios en forma mas contundente que los anteriores “pilares” sobre todo en el referido al cliente, operaciones y préstamos –que tienen que ver con reputación y del como HSBC es percibido – mientras que el principio de capital/liquidez y disciplina de gastos se asocia más con la respuesta al accionista.

Resultado de entrevistas

Entonces ¿Qué acciones y cómo articula HSBC Argentina la Sustentabilidad Corporativa cuando solamente se esboza la misma como un principio de negocio y no como un valor que identifique al management y a sus empleados?

Para indagar más sobre acciones y el grado de concientización del valor de la sustentabilidad en el management se realizaron 4 entrevistas a gerentes vinculados a áreas consideradas estratégicas en HSBC Argentina respecto de la variable sustentabilidad, a empleados involucrados en tareas específicas con la sustentabilidad del negocio y a la asesora externa que realiza desde 2011 el informe bianual de Sustentabilidad Corporativa.

Como institución más representativa del lugar que quiere darse a la Sustentabilidad Corporativa e ir integrándola al día a día de la empresa se creó hace dos años aproximadamente el Comité de Sustentabilidad conformado por 8 integrantes representantes de distintas áreas y negocios.

Consultados algunos miembros del mencionado comité, surge que en la práctica no se tradujo en avances, sin periodicidad de encuentros ni con objetivos claros su conformación no pasó de la mera formalidad de hacerlo.

El Gerente a cargo de Corporate Real State, encargado de los objetivos de huella ambiental, comentó sobre la necesidad de gestionar reportes a nivel regional los cuales son anuales y dan cuenta de el status en el que cada país se encuentra respecto a la gestión de consumo de energía y gestión de residuos. Aclaró que si bien se cumple, no existe un lineamiento estricto aún. El mayor desafío sobre sustentabilidad en HSBC Argentina se logró con la Certificación LEED del Edificio Barrancas de Lezama. Dicho proceso fue minucioso y extenso y dejó bastante aprendizaje a la organización. Con respecto a la consulta de cuán absorbido estaba el valor de la sustentabilidad en la cultura de la empresa, en su opinión falta un largo camino por recorrer pensando en que actualmente la empresa no pone objetivos por lo cuales se mida el cumplimiento de proyectos ó propuestas ambientales y eso muestra en cierta forma si es prioritario para la empresa o no. Considera que si bien HSBC tiene lineamientos globales que cumplir y que comparado con el mercado de instituciones financieras lleva cierta ventaja en gestión ambiental queda por hacer y trabajar en aspectos mas cotidianos y del día a día.

Un área clave es Compras, que administra toda la contratación de proveedores e insumos para la empresa. Su responsable a cargo expuso que HSBC provee lineamientos claros pero no muy exigentes en cuanto a la formalidad de los contratos para con los proveedores. Resaltó que el mercado argentino ofrece limitadas alternativas al momento de buscar proveedores de productos “sustentables” y que la variable “costos” sigue primando a la hora de elegir entre diferentes proveedores cuando se trata de la compra de mucho volumen.

Un climate champion - staff de Compras - presente en la entrevista, destacó que independientemente del costo, volumen de la compra, del proveedor que se trate hay un hilo conductor que nunca se pierde de vista, la responsabilidad y reputación de HSBC a la hora de elegir un proveedor.

El Jefe de sector del área de IT responsable de gestionar los residuos tecnológicos describe que a nivel global se contemplan estándares de gestión de alto nivel y cada país debe amoldarse a la regulación local respecto del tratamiento de residuos. En caso de Argentina, HSBC hacia donaciones de PC completas que estaban en desuso en la entidad y que eran totalmente reutilizables, actualmente por una disposición que está por emitirse a nivel de la ciudad de BS.AS. y por precaución el destino deberá redefinirse. Respecto de la consulta de si percibe en el ADN de la empresa el valor de la sustentabilidad, entiende que son escasos referentes dentro de la organización los que lo consultan por ejemplo por disposición final de pilas, baterías o por procesos que tienen que comenzar a pensarse desde la sustentabilidad.

Por otra parte se consultó con el área de Soporte, Credit & Risk a los dos analistas encargados de velar por el principio de “la prudente política de préstamos” en lo respectivo a que se cumplan con los lineamientos ambientales establecidos. Ambos involucrados en analizar los préstamos a otorgarse a empresas, entienden que existe un claro y estricto lineamiento global y que los empleados si bien no conocen detalles consultan mucho porque en lo que respecta a la aprobación de créditos es indispensable cumplir con las políticas definidas. En su opinión fue paulatina y lenta la concientización de los oficiales encargados de asesorar a empresas y destacan la notoria diferencia del grado de conciencia de responsabilidad corporativa que existe en el personal de HSBC en países de Europa, de países latinos y Argentina, siendo mucho mayor en los primeros mencionados. Atribuyen esta diferencia a la curva de aprendizaje que está más avanzada en Europa y a las regulaciones de los países desarrollados.

La responsable de Responsabilidad Social Empresaria –Sustentabilidad comenta que el grado de concientización en HSBC Argentina de empleados y management respecto de sustentabilidad corporativa es diferente al resto de las regiones, mismo es menor que en México ó Brasil que por distintas circunstancias tienen una trayectoria marcada.

Entiende que el postulado de Sullivan es muy gráfico y que ése es el objetivo hacia el cual HSBC Argentina también trabaja si bien el grado de concientización localmente está más vinculado a la participación de voluntariado en el rubro de “educación” más que en sustentabilidad. Las acciones y alianzas están más relacionadas al aporte de HSBC como entidad vinculada a herramientas como becas, construcción de bibliotecas, espacios lúdicos, montaje de salas de informática y demás proyectos.

En temas de agenda se encuentran generar más voluntariado e ir incorporando la conciencia de la importancia de que HSBC sea visto como una de las entidades financieras más involucradas en el cuidado del entorno en el que opera.

La entrevista con el Gerente de Relaciones Públicas, Comunicaciones y RSE de Argentina, Santiago Airasca, se comenzó reflexionando sobre sus palabras por el premio otorgado a HSBC Argentina por la Certificación LEED: "Esto indica que vamos por el buen camino y nos anima a seguir trabajando en proyectos innovadores que ponen a HSBC en una posición de liderazgo con audiencias externas. La estrategia del Grupo de sostenibilidad es un factor clave en la construcción de la reputación corporativa".²³

Entiende que en Argentina el foco estará puesto en lograr que sean más los empleados que sientan que la sustentabilidad corporativa implica desde apagar la luz de una sala de reunión cuando no está siendo utilizada hasta proponer acciones vinculadas a generar cada vez menos impacto y estar más involucrados en la comunidad en la que está HSBC inserto. Sostiene que son muchos los avances y que se trabaja día a día con una agenda cada vez más diversa y amplia. Entiende que la evolución de conciencia a nivel global y local de la responsabilidad de la empresas respecto de su actitud responsable ayuda a ir incorporando en el ámbito laboral el gen del concepto de la sustentabilidad.

²³ www.hsbc.com/Group > News Desk > Sustainability News intranet-

Por otra parte, durante 2012 HSBC Argentina contrata por primera vez a una consultora – Zigla - para llevar a cabo el armado del informe de sustentabilidad corporativa. Su responsable en Comunicaciones y RSE Maria José Buzón hizo foco en considerar que la sustentabilidad para HSBC Argentina se visualiza en la inversión que el Grupo hace en las tres dimensiones que abarcan lo económico, lo social y lo ambiental. Consideró que un valor agregado que HSBC Grupo pone sobre otros jugadores de mercado internacional es el asesoramiento sobre mercados de carbono. Esto último está vinculado a el expertise que una entidad financiera tiene al participar en un mercado global, pero no se corresponde con HSBC Argentina.

Dada su corta relación con HSBC aún no puede tener real conocimiento de cuan internalizada esté en la cultura de la empresa el valor de la sustentabilidad, el mismo es gestionado por la empresa al menos en lo que respecta a la presencia en la comunidad.

Se destaca que desde la formalidad se prevén acciones concretas tanto a la hora de dar financiamiento como de elegir un proveedor, sin embargo se vislumbra un management todavía enfocado en el viejo paradigma de costos y de “valor al accionista” y poco orientado a las nuevas tendencias de generar sinergias y un trabajo conjunto de aprendizaje y sincronización con los participantes de la cadena de suministro desde un foco de la interiorización del valor de la sustentabilidad del negocio.

Resultado del relevamiento y entrevistas surge que la sustentabilidad es un principio vivido en ciertas áreas de la organización y curiosamente podría decirse “personas concretas” dentro de la empresa y coincide no casualmente en ser áreas con definiciones claras de objetivos a medir; estas áreas son: Corporate Real State, Compras y Responsabilidad Social Empresaria.

Surge de la entrevista con el responsable del Área de Responsabilidad Social Empresaria que el mensaje “local” explicita la variable “reputación corporativa” y da a la sustentabilidad otro valor, un valor no tan relacionado con el “ser” sustentable sino con cómo es percibido HSBC, entendiendo el significado de reputación como “la opinión que se tiene sobre alguien / buena fama que tiene una persona o una cosa. Prestigio”²⁴.

Del relevamiento y entrevistas, inclusive informales con Climate Champions surge un gran ausente, el *Área de Negocio*. HSBC Argentina no tiene ni objetivos ni imputs que generen la necesidad de crear productos “verdes” ni de incursionar en lo que HSBC Group ha llamado “Climate Business” -negocios del clima – como aquellos financiamientos relacionados con oportunidades de negocio que se encuentran dentro de las áreas de producción de energía con baja emisión de carbono y de eficiencia y adaptación a los impactos del cambio climático. HSBC Group visualiza la gran oportunidad con foco en China que será uno de los mercados de mayor crecimiento para el negocio del clima en la próxima década pero en Argentina no es un tema en la mesa de análisis.

Podría esquematizarse en una relación directamente proporcional entre el peso de HSBC Argentina con relación al Grupo y su grado de incorporación de la Sustentabilidad Corporativa en el día a día.

Resultados de encuestas a empleados

¿Qué piensan los empleados de HSBC Argentina sobre la Sustentabilidad Corporativa ?

²⁴ <http://es.thefreedictionary.com/reputaci%C3%B3n>, Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L.

Tenemos dos instancias de análisis, en primer lugar y a modo más macro la última Encuesta Global HSBC que mide el nivel de compromiso –engagement– y satisfacción de empleados, cuyos resultados fueron expuestos en noviembre 2011²⁵. Dicha encuesta se hace simultáneamente en todo HSBC a nivel global y es procesada por una consultora externa. Para el periodo 2010-2011 se contempló por primera vez la temática de *Sustentabilidad Corporativa* por medio de dos preguntas cuyas posibles respuestas según el modelo de Likert eran: totalmente de acuerdo / de acuerdo / indiferente / en desacuerdo / totalmente en desacuerdo.

Las preguntas que midieron la variable **sustentabilidad** fueron las siguientes, la primera enfocada al grado de satisfacción del empleado, y la segunda enfocada a medir al management y su incentivo a empleados a participar en iniciativas comunitarias.

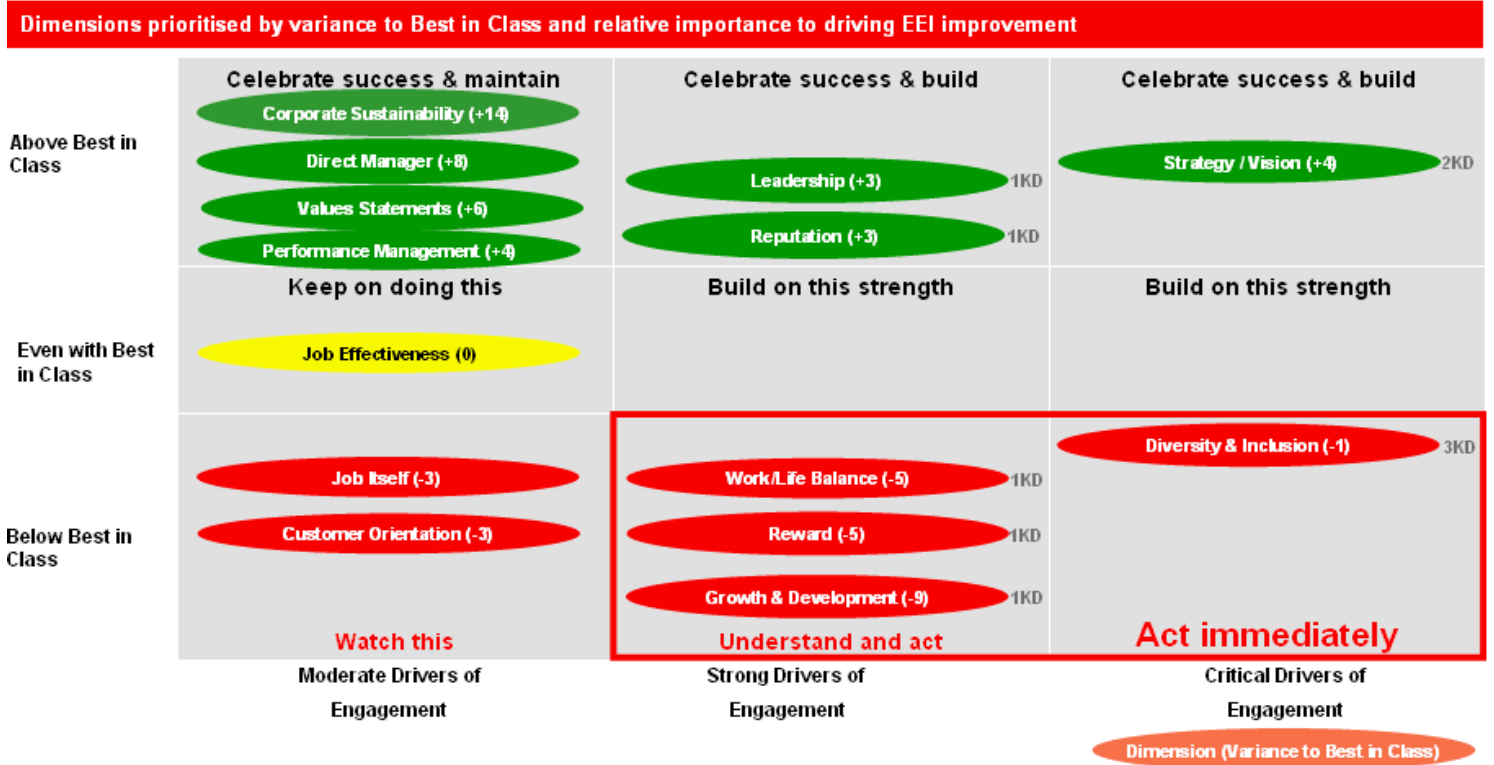
a) en general estoy satisfecho con las acciones que HSBC está tomando para integrar la sustentabilidad (por ej. asuntos sociales y del medio ambiente) en la forma que conducimos nuestros negocios.
b) se me alienta activamente a participar en iniciativas comunitarias y del medio ambiente.

Los resultados finales de la encuesta en Argentina en general pusieron a HSBC por debajo de los Best in class y con estado crítico respecto de la dimensión Diversidad e inclusión con -1 punto (sobre lo cual se debería trabajar inmediatamente) y otras dimensiones sobre las cuales trabajar intensamente fueron: balance vida -trabajo 5 puntos menos que el mejor de la clase, Premios ó recompensas (- 5 también) y crecimiento y desarrollo (-9).

Por su parte, la dimensión de *Sustentabilidad Corporativa* fue la que tuvo los mejores resultados: existe una percepción muy buena por parte del empleado respecto a como se integró la sustentabilidad al negocio, posicionando a HSBC por sobre los mejores de su clase en 14 puntos. Otros aspectos que también superan son: Jefe directo (+8), Valores (+6).

²⁵ Kenexa Research, 2011. Presentación de Resultados

Gráficamente el posicionamiento puede observarse en el cuadro N° 1:



En general al hablar de Sustentabilidad Corporativa resulta evidente que el empleado tiene el concepto incorporado reflejado en el 86 % que contestó favorablemente respecto de la variable, mientras que a un 12 % le es indiferente.

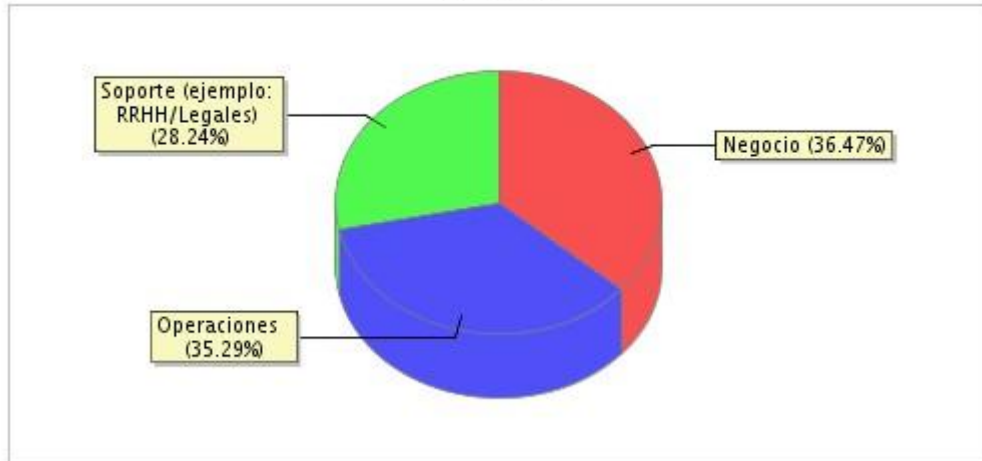
El mismo resultado y proporción se replica ante el análisis puntual de cada una de las preguntas, es decir que tanto en la satisfacción por como HSBC incorporó la sustentabilidad al negocio como si es incentivado a participar en las iniciativas comunitarias y del medio ambiente 86 empleados de cada 100 está de acuerdo con esa afirmación, una minoría está totalmente de acuerdo (23%) mientras que el resto está "de acuerdo".

Ahora bien, éste reconocimiento por parte del empleado sobre lo planteado en la encuesta está vinculado más a conocimiento y percepción que a participación o involucramiento en si.

Para ello realice una encuesta que abarcó al 2,4 % del actual staff y la muestra estuvo compuesta en partes proporcionales por los tres grandes submundos de HSBC. Conocidos como "el negocio" a las áreas de venta, promoción, a "operaciones" como la conocida "fábrica" donde se procesas altas, bajas, modificaciones, ajustes de productos y servicios y "soporte" con las áreas relacionadas con recursos humanos, legales, cobranzas, etc).

Esta proporcionalidad es importante dado que por la naturaleza distinta de estos "submundos" muchas veces las motivaciones, conocimientos, información, capacitación y herramientas son muy diferentes y por lo tanto proporcionaron a la encuesta mayor representatividad.

Sector

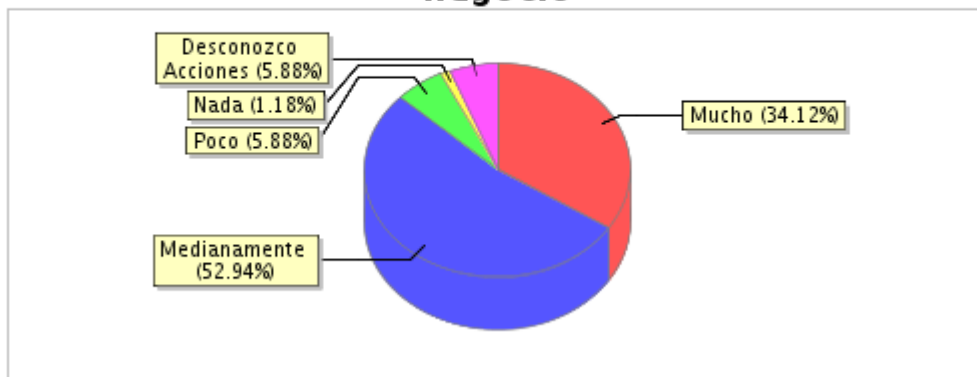


Como se verá en el anexo 2, la encuesta –realizada en forma electrónica en un sitio público- se encabezó con “mi empresa” por cuestiones de seguridad de la información referidas a compliance y normas internas de HSBC. Esta generalización y la adecuación de ciertas preguntas facilitará su reutilización por parte de otras empresas que quisieran medir e investigar sobre su clima interno respecto de la variable de *Sustentabilidad Corporativa*.

El relevamiento hecho con empleados para éste trabajo no pretende ser exhaustivo ni se puede afirmar que la muestra represente la opinión de todos los empleados. Sin embargo, se considera que enriquece la comprensión del tema de estudio.

Para empezar se analizó la satisfacción de empleados sobre las acciones que HSBC Argentina está tomando en materia de sustentabilidad. Si bien los resultados indican que un 34% se encuentra en el rango "Muy satisfechos", cabe destacar que el restante 66% se encuentra Medianamente, Poco o Nada Satisfecho. Como dato interesante existe un 6% que dice desconocer las acciones que se trabajan.

Estoy satisfecho con las acciones que mi empresa esta tomando para integrar la sustentabilidad al negocio



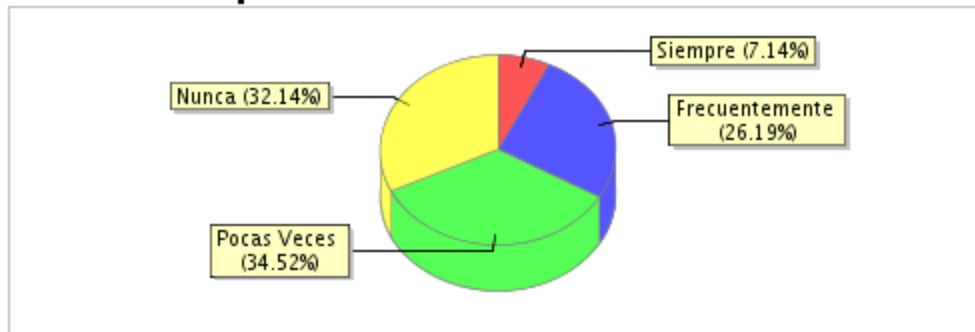
Una de las razones por las cuales una masa crítica esté "medianamente satisfecho", está asociado a que la mayoría de las iniciativas o actividades en la comunidad implican participación en horario extra laboral.

Dentro de la cartera de Programas de Voluntariado encontramos una minoría en donde el voluntariado puede hacerse en horario laboral (Por ejemplo: los programas de Junior Achievement que implica dar clases en escuelas de bajos recursos) pero la restricción o limitante de dicho programa es que no siempre dicha iniciativa es aprobada o consensuada o incentivada por el jefe directo y ésto se reflejó en el porcentaje más bajo de participación con respecto a otras actividades de voluntariado.

Con relación al grado de concientización del management - la consulta explicitó "jefe directo" - y si alienta al empleado a considerar a la sustentabilidad al momento de realizar la tarea diaria. En este aspecto se denota un pendiente de la organización en la falta de capacitación y liderazgo del management.

La percepción de cómo está la tarea diaria relacionada con la sustentabilidad del negocio no es moneda corriente en la Empresa. Si bien existen dos programas globales orientados a trabajar estos aspectos con el management, en Argentina aún no se incentivaron.

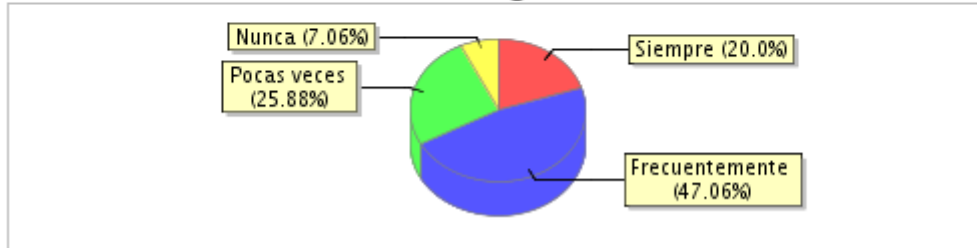
Mi jefe directo me alienta a considerar tanto la variable ambiental y de sustentabilidad como el customer experience al momento de analizar o proceder en mi tarea diaria



Por el contrario en determinadas áreas estrechamente relacionadas a cumplir con estándares y objetivos concretos, existe un management más involucrado como son Análisis de Riesgos, Corpore Real State y Responsabilidad Social Empresaria.

A su vez y en forma inversamente proporcional al resultado sobre el incentivo por parte del jefe directo, la mayoría de los empleados considera que la empresa promueve a diario que su tarea cotidiana sea pensada desde la sustentabilidad del negocio, pensando en el largo plazo, tanto sea por procesos, nuevos productos, riesgos por ejemplo. Igualmente queda mucho por trabajar pero se evidencia que institucionalmente se tiene trabajado mas el concepto que a nivel del management.

Mi empresa promueve a diario que sus empleados piensen/analicen desde la sustentabilidad del negocio (pensando en el largo plazo, con el menor impacto negativo en el medio ambiente) sus aportes en procesos, nuevos productos, analisis de riesgo.

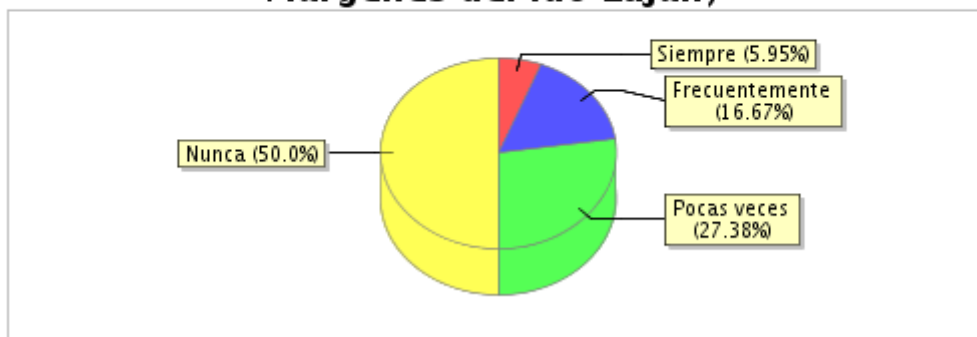


Como se ha analizado, el foco en lo que respecta a inversión monetaria y financiamiento de proyectos, tanto a nivel Global como Local, es en Educación y Medio Ambiente. Existen acciones concretas donde se espera la participación mediante la acción de voluntariado de los empleados y las mismas se promocionan por los distintos medios disponibles, éste punto lo desarrollo mas adelante.

Las iniciativas que más se publicitan son las distintas Jornadas Solidarias gestionadas por la Gerencia de Responsabilidad Social Empresaria (RSE).

La participación en Jornadas de Voluntariado no es muy representativa, mas del 77 % pocas veces o nunca participa.

Participo como voluntario en otros programas de impacto en la comunidad (Junior Achievement/La Hora del Planeta / Amigos de Zippy /Limpieza de Margenes del Río Lujan)



Cuando se indaga sobre las posibles razones de la baja participación la causa mas significativa es que los sábados o domingos buscan hacer actividades que no tengan que ver con "lo laboral". La jefa de capacitación del Banco Comafi, -con respecto a este tema – considera que la RSE solidaria “ es buena para motivar y fidelizar a los empleados, pero siempre que no generen demasiado esfuerzo extra a los participantes, como quedarse muchas horas después del horario laboral, porque sino es contraproducente.”²⁶

²⁶ Diario Clarín, Empleos y Capacitación, 29/01/2012, pág 12.

También existen en HSBC iniciativas autoconvocadas por las áreas donde presentan un proyecto a realizar por los integrantes del equipo de trabajo y solicitan presupuesto a la gerencia de RSE. Éste proceso no es muy "promocionado" a pesar que es el que más engagement genera dado que por su naturaleza está involucrado desde el gerente de área a la mayoría de los empleados, compartiendo un día sábado de actividad donde se pone de relieve los valores que hacen a la empresa. De estos eventos existen uno ó máximo dos al año.

Por otra parte hay acciones que no tienen que ver con el voluntariado pero si con el estar "concientizado" con uno de los pilares de la sustentabilidad que es la reducción de huella ambiental.

El dictado del curso "Lezama Recicla" orientado a generar conciencia ambiental a empleados se basó en contar como debía hacerse la separación de residuos, incentivar el apagado de luces cuando no se las utiliza, y cuestiones básicas como la utilización de papeleros a ese fin y no como cestos de basura lo que implicaba colocarles una bolsa de polietileno para evitar derramamiento de líquidos.

El curso se dictó en 4 edificios y con una participación del 5 % del total de la nómina de su momento de 5300 empleados. Dicho curso era voluntario.

Existe internamente una convicción de trabajar desde "el incentivo" y "la invitación a ser sustentables", curiosamente en contraposición a la obligatoriedad de otros cursos que se refieren a cuidado de la información o de riesgos del negocio. Esto estaría demostrando un desincronismo con el mensaje de lo que tanto el Grupo como a nivel local quiere resaltar, el mensaje de que un curso sea obligatorio potencia tanto a nivel consciente como inconsciente el conocimiento de la temática que se quiere trabajar y sustentabilidad no parecería ser -al menos en los cursos y actualmente- un foco de interés.

Los resultados en la práctica sobre la implementación de dictado del curso no fueron nada reveladores, no se lograron avances respecto de los cestos papeleros que siguen siendo utilizados como cestos de residuos líquidos y sólidos. Acciones posibles -implementadas en el Grupo en México por ejemplo - a fin de incentivar la conciencia del correcto uso del cesto de papel fue un tanto mas "inducida" al retirar el cesto papelerero. Esto ultimo denota que no existe una política institucional Global unificada en lo que respecta a concientización.

La separación de residuos tuvo más repercusión y quizá relacionado a la obiedad de los separadores estructurales armados a ese fin.

Mirta Gonzalez -empleada de la empresa de limpieza tercerizada - respecto de cómo se refleja en la práctica la separación de residuos cuenta que "en las áreas de comedores los residuos no están separados, todos los espacios independientemente del cartel son utilizados para basura y no para reciclar; pero en los basureros disponibles en las islas de impresión sí tenían mas contenido correctamente separado. Puede ser que en las áreas de comedor falte más espacio para tirar basura ya que se genera mucho a la hora del almuerzo y entonces la gente lo termina tirando donde hay espacio".

La iniciativa que convoca mayor participación de empleados es la de Recolección de Tapitas de Botellas para el Hospital Garrahan. Las razones pueden estar vinculadas a la clara difusión de la iniciativa por parte de RSE, además se dispone en varios sectores de recipientes para su recolección y a diferencia de otras iniciativas, suele haber un incentivo por parte de los hijos de los empleados dado que el programa es difundido en el medio social y escuelas.

Por otra parte existe un acuerdo de reciclado de papeles confidenciales con Iron Mountain. Dicho acuerdo prevee la separación en receptáculos adaptados para la disposición de papeles con información confidencial, es decir por una ranura se ingresan los papeles y los mismos solo pueden ser recolectados por la empresa contratada y reciclados con medidas de seguridad de forma tal de asegurar el cuidado de la información.

Dado que en HSBC desde hace aproximadamente 3 años el cuidado de la información se tornó crítico y estratégico en la forma de conducirse se implementaron varias capacitaciones– hasta 2 anuales, de carácter obligatorio – y medidas complementarias como la de “escritorios limpios”, y comandos sorpresa que fotografían los desvíos a la política especificada.

Estas acciones –sin penalidades ni represalias – ayudaron a la toma de conciencia e indirectamente al recicle de papel teniendo presente que el medio físico para listados, presentaciones, etc es aún primordial en la tarea diaria.

La metodología fue eficiente. ¿Cómo se llevó a cabo? Con capacitación – es decir “conocimiento” y refuerzo de las buenas prácticas desde la estimulación y con el ejemplo “del management”. Repetidos cursos obligatorios, reiteración sobre la importancia de no dejar papeles sobre el escritorio, poner bajo llave todo tipo de información “restringida”, siempre bloquear con password la PC al ausentarse del escritorio son algunas de las medidas y podría afirmarse que la conducta del “resguardo de información” se internalizó en los empleados dado que estas acciones se concretan en la práctica y en la empresa.

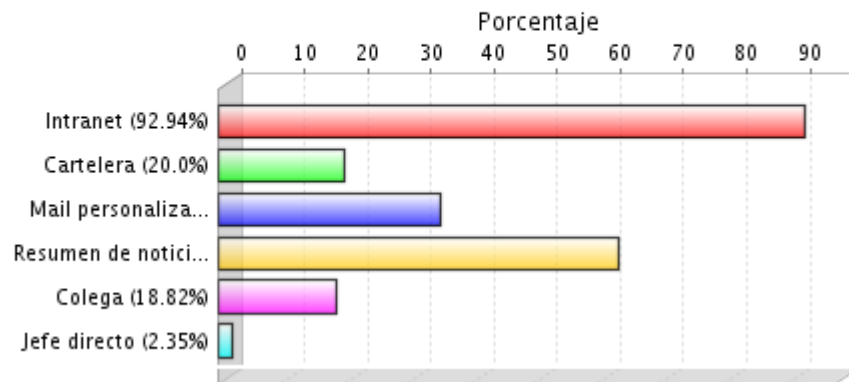
Esto revela que tanto “el ejemplo del jefe ” como las acciones que llevan al “conocimiento” de la vigencia de una acción, programa ó estrategia y la concreción de acciones que reflejen el conocimiento adquirido es vital para el éxito o la internalización de lo que se quiere vivir ó transmitir como norma o como valor.

Entonces hablando del “conocimiento” de las acciones de Responsabilidad Corporativa, según surge del trabajo de campo, existe un gap entre “el conocimiento” de las acciones – entiéndase valor -que la empresa fomenta y la “participación de empleados” en dichas acciones.

Ante la pregunta de si el empleado está satisfecho con las acciones que HSBC Argentina está tomando para integrar la sustentabilidad al negocio un 6% dijo desconocer las acciones.

Este 6% no sería significativo si no estuvieran a disposición tantos canales de comunicación internos, los cuales son variados, prácticos y de gran disponibilidad. La consulta a empleados demostró que los medios que más conocimiento llevan de las acciones de RSE son Intranet en primer lugar – que es por opción del empleado ingresar - y Resumen de noticias – que al contrario de Intranet – es un correo entrante en la casilla de todos los empleados, recibido todos los viernes con una clara síntesis y links a notas de interés separados en: nuestra gente, nuestros procesos, nuestros clientes, nuestro negocio

Me entero de las convocatorias y programas para participar por los siguientes canales (marque todos los que apliquen)



Está existiendo un costo de oportunidad por parte de la empresa en utilizar otros medios más eficaces como “capacitación” y presencia, incentivo desde otros medios.

Otro dato que pone de manifiesto cierta “informalidad” en el proceso de dar a conocer los programas o convocatorias a participar, es que el tercer canal es “el mail personalizado”. Vale aclarar que dichos mails son de recursos del staff de la gerencia de Responsabilidad Social Empresaria a determinados empleados que son quienes participan reiteradamente de eventos.

Un canal sobre el cual existe un gran potencial y que a mi entender generaría mucho valor es el del “colega”. Está casi al mismo nivel que el canal “cartelera” y son exactamente contrarios, donde la cartelera es un medio que es de “consulta” personal y solitaria mientras que el conocimiento de una acción o iniciativa a través de un colega “habla” de “contagio” de valores entre pares.

Cuando un tema se charla, conversa y comparte entre colegas significa que está en el medio informal y por lo tanto “internalizado” en el día a día. El ejemplo mas reciente fue el evento de la Maratón a beneficio del Hospital Garrahan claramente publicitado por distintos medios internos y que logró gran convocatoria. Fue un evento que logró intercambios tanto previos como posteriores donde se compartían los resultados de los puestos de llegada. Sin embargo a nivel institucional no hubo una devolución destacando noticias ó resultados de la campaña “solidaria”.

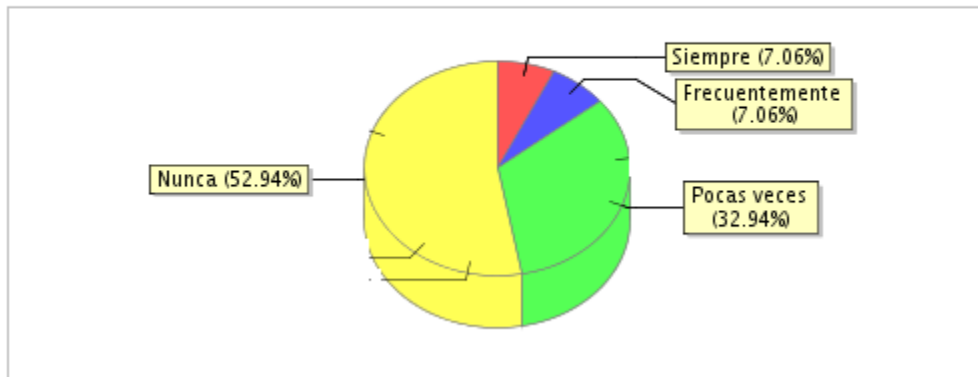


El canal significativamente menos incentivado y contradictoriamente el más significativo para transmitir un valor ó norma desde lo vivencial y el ejemplo es el “Jefe directo”, por tal razón si bien los empleados a nivel institucional reconocen a la Sustentabilidad Corporativa como un valor porque reciben “comunicación y conocimiento” por distintos canales, el “jefe directo” ó “management” aún no está ni como canal ni como referente que aliente a contemplar en la tarea diaria la Sustentabilidad Corporativa como un valor.

El programa de menor participación resultó ser el que a mi entender es uno de los mas interesantes y que mayor valor agregado aporta en cuanto a la presencia de HSBC en la comunidad y al engagement de empleados. El programa “Proyectos Solidarios de Empleados”, programa de padrinazgos, desarrollado localmente –no se replica a nivel global – donde empleados de HSBC pueden presentar dos veces por año proyectos para aquellas escuelas o asociación civiles que tengan como foco la educación.

De esta forma HSBC ha llegado a jardines de infantes, primarias, secundarias, hogares de niños y demás instituciones necesitadas proveyéndolas desde insumos informáticos, libros, infraestructura que les permite autoabastecerse –como el caso de una escuela de Formosa de jóvenes con capacidades diferentes donde se les enseña el oficio de panadería - hasta lentes para zonas rurales donde los niños por falta de cobertura social no tienen acceso a los mismos y terminan no escolarizándose.

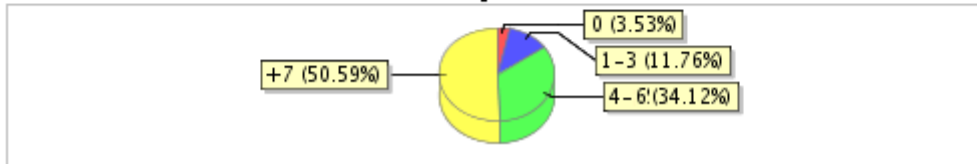
Participo de las convocatorias de empleados semestrales para apadrinar una Escuela, Hogar ó Centro Comunitario



Cuando se focalizó en las variables de “conocimiento” de acciones y programas que HSBC Argentina promueve y la “participación” en las mismas, se denotó una baja congruencia entre el conocimiento de acciones y la participación en las mismas.

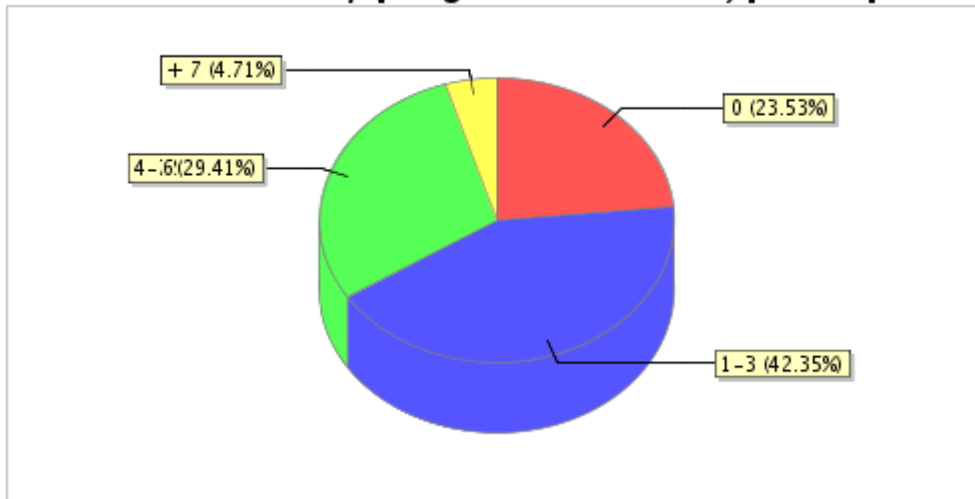
La gran mayoría, más del 44 % de los empleados dice conocer mas de 7 iniciativas de las 15 descriptas.

La cantidad de iniciativas / programas que conozco lideradas por Mi empresa de la lista son las siguientes: Paper Less / Certificación Leed / HCPartnership / Junior Achievement / Maratón Solidaria / Car Pooling / Separación de Residuos / Resumen por Mail / Apagado de Luces / Programa Global del Agua / Lekotek / Amigos de Zippy / Recolección de Tapitas / Padrinazgo de Escuela / Padrino por un día



Al analizar la “participación” se evidencia que la misma se concentra en 1 jornada ó máximo 3 acciones, parecería que hay conocimiento pero no se condice en la misma proporción con la participación. Otro dato que devela un foco a trabajar es la “no participación” en ninguna de las acciones que es un 23%, que no sería llamativo si entre las acciones no se encontrara el “apagado de luces”ó “resumen por Mail” como acciones representativas de un grado de conciencia “sustentable” que no demandan tiempo ni esfuerzo. Éstas sencillas acciones –que no cumplen con el status de programa – es un indicador de la falta de conciencia y del valor de sustentabilidad por despertar en la cultura de la empresa.

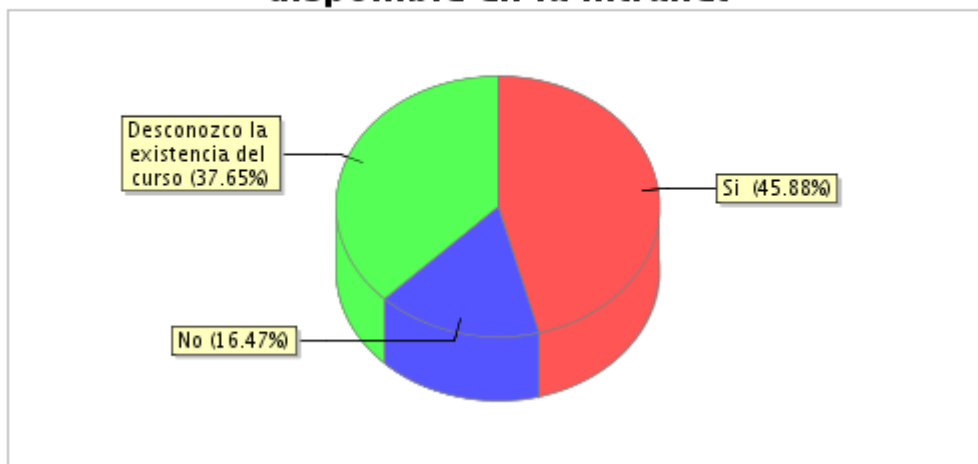
De las iniciativas / programas citados, participo en:



Pensando en el costo de oportunidad que HSBC está teniendo respecto de un empleado más informado, es decir concientizado con el valor de Sustentabilidad Corporativa, es ilustrativo el resultado a la pregunta de la participación del Curso de Sustentabilidad del Negocio disponible en la Intranet local.

El curso era de carácter obligatorio para sucursales y específicas áreas centrales relacionadas con el otorgamiento de créditos; y optativo para el resto de empleados, sin embargo la información sobre la disponibilidad del curso sólo se hizo a quienes estaban obligados a hacerlo, esto se corresponde con el alto porcentaje de “desconocimiento” de existencia del curso, que sumado a quienes no lo hicieron –asumimos que si lo conocían - tenemos un 55% de empleados con potencial de informarse, entender e incorporar el valor que la Sustentabilidad Corporativa tiene para HSBC.

Realicé el curso de Sustentabilidad del Negocio disponible en la intranet



Como parte final del trabajo de campo se quiso indagar y tener la percepción de algunos de los 18 Climate Champions encargados de pregonar y contagiar el espíritu “Sustentable” de la empresa a empleados pares y no pares.

La repetida sensación en las charlas fue de personas plenamente comprometidas con el valor de la sustentabilidad corporativa, conscientes de lo hecho y lo que queda por hacer. Coinciden en que el programa HSBC Climate Partnership es novedoso, movilizador, instructivo 100%, pero carece de “masa crítica”. Son muy pocos los que pueden participar y por ende se genera un brecha importante de conocimiento y conciencia entre quienes lo hacen y la enorme mayoría que no, convirtiéndolos en algo así como Quijotes de la Mancha luchando contra molinos de viento.

Por otra parte se replica en el programa uno de los puntos más débiles de la estrategia en general de Sustentabilidad Corporativa de HSBC, de 18 Climate Champions sólo 2 pertenecen a posiciones jerárquicas de mandos medios, contrario a cualquier implementación de estrategia donde es desde el management que se “bajan” las pautas, lineamientos y objetivos a seguir.

Los casos Natura, Arcor y Los Grobo demuestran que el *valor de la sustentabilidad* ha logrado incorporarse en la cultura de la empresa dado que los proyectos y acciones abarcan a toda la cadena de suministro, está incorporado en las metas laborales de los empleados y los productos y procesos están pensados coherentemente con la estrategia de sustentabilidad.

Las acciones denotan un management que incorporó el valor de la sustentabilidad en el día a día de la empresa.

Las entrevistas realizadas al management de las tres áreas más representativas en cuanto a sustentabilidad dentro de HSBC Argentina denotan un bajo nivel de concientización dado que si bien existen acciones en cada área las mismas son excepcionales y no son el motor de la toma de decisiones, por ejemplo desde área de Corporate Real State la certificación LEED del edificio Barrancas de Lezama fue la acción por excelencia sin acompañamiento de otras, mientras que en el área de Compras no existen acciones con la cadena de suministros ni planificación informal ni formal de una estrategia de día a día en cuanto a sustentabilidad.

Un indicador muy claro del bajo grado de concientización es la ausencia de regularidad del Comité de Sustentabilidad que no logra instaurarse y no tiene en su haber ninguna acción real ni en el negocio ni en otras áreas.

En la encuesta a empleados se analizó el grado de incorporación del valor de la sustentabilidad en la labor diaria y en la cultura de la empresa al preguntar sobre si el jefe directo alienta a considerar la sustentabilidad al llevar a cabo la tarea diaria, el 67 % con respuesta negativa pone en evidencia que ni el management ni los procesos y tareas se pautan ni viven desde un valor de sustentabilidad. La escasa participación de empleados en programas de voluntariado refuerza también el potencial espacio de trabajo futuro. Por otra parte la capacitación en sustentabilidad del negocio es sólo informada y obligatoria para el 40% de empleados.

A diferencia de los casos referentes expuestos que con éxito incorporaron en la cultura de la empresa el valor de la sustentabilidad, HSBC no incorporó para el personal metas u objetivos que midan el desarrollo o trabajo desde la sustentabilidad. En ningún nivel de la pirámide se plantea relacionar la remuneración con el aporte del empleado en la sustentabilidad del negocio. Éste considero es un claro indicador de la voluntad de una empresa que decide incorporar en su cultura un determinado valor, la intención de medirlo y premiar por ello, enunciar el valor y dar el ejemplo independientemente de la jerarquía piramidal laboral.

VI- Conclusión

El propósito de este trabajo fue entender en profundidad la estrategia de HSBC que como entidad financiera - referente a nivel internacional - aporta respecto de Sustentabilidad Corporativa. Comprender mediante que acciones y si las mismas son efectivas para incorporar dicha estrategia en la cultura de la Empresa localmente en Argentina.

A través del relevamiento de las acciones y conocimiento de las políticas internas, estándares y pilares que guían el hacer diario, lo primero que surge es que a nivel global HSBC como empresa respecto de Sustentabilidad Corporativa está situada en el cuadrante "estrategia" de la Matriz de la Virtud, y que ha optado por innovar en los negocios a largo plazo e incorporar en su agenda la Sustentabilidad del negocio. Es claro el mensaje de que quiere ser líder en lo que llama "Negocio del Clima".

HSBC a nivel global ha logrado gestionar el ser sustentable y demostrarlo; mide, administra e informa sobre la triple línea de resultados: indicadores económicos, medioambientales y sociales que analizan todos los procesos de negocios.

Sin embargo pareciera, a la luz de esta investigación que, mientras a nivel Global HSBC tiene una clara definición de prioridades y fuertes en los que quiere destacarse en Sustentabilidad Corporativa, a nivel local se replican con menor fuerza dichos principios y en forma "salpicada". Son algunos sectores puntuales que por su esencia trabajan de cerca con la Sustentabilidad Corporativa. Tanto el sector de Corporate Real State, Responsabilidad Social Empresaria, Compras y Créditos tienen un poco más de conocimiento y posibilidad de acciones concretas.

Se pudo percibir que "sustentabilidad Corporativa" no es un término o concepto incorporado en la cultura de la empresa como tal, sino que los empleados están más familiarizados con términos como "Voluntariado" y "ayudar". Es como un estado incipiente y focalizado solo en la responsabilidad social y no en el concepto abarcativo que tiene para HSBC la estrategia de Sustentabilidad Corporativa donde se incluye el servicio al cliente, la valoración de empleados, inversión en comunidades, climate Business, eficiencia operacional y gestión del riesgo de operaciones que podría financiar. Esto denota un costo de oportunidad importante.

Se evidencia un gap entre conocimiento por parte de empleados de las acciones que corporativamente se incentivan versus la participación en programas o acciones que identifican a la empresa como una entidad socialmente responsable. Incentivar la participación y empleados comprometidos con la sustentabilidad corporativa es una tarea a reforzar.

HSBC localmente aún no ha explotado una de las herramientas claves para la internalización de valores en una cultura corporativa, el incremento de toma de conciencia y liderazgo del management es clave como medio para incentivar y hacer de la tarea diaria de cada empleado una gran motivación.

Esta mejora se resolvería con capacitación del management, capacitación que está disponible y accesible casi sin costo alguno, es solamente planificar e implementar. Cada vez mas se pone en evidencia que las nuevas generaciones valoran emplearse en organizaciones donde trabajar por el lucro mismo pierde relevancia versus trabajar por motivos mas altruistas sabiendo que hay beneficios compartidos, es decir una empresa donde el empleado perciba y sienta que se valora contribuir tanto en clientes como empleados y comunidades pensando en el largo plazo.

Si HSBC definitivamente quiere convertirse en una empresa reconocida y ser líder en el largo plazo debería

tomar acciones tendientes a la información, capacitación, toma de conciencia e incentivar la participación en el día a día desde el modelo de negocio.

La incorporación de indicadores ambientales, metas y objetivos de Sustentabilidad Corporativa integrados en los balance scorecard de la organización como el Caso de Natura, desdoblados para todas las unidades de negocios y procesos con objetivos a corto y largo plazo sería una posibilidad y clave para avanzar del camino de “un mostrarme sustentable” a “ser sustentable”.

Se considera que el punto de mayor efectividad para encaminar a una empresa hacia la Sustentabilidad Corporativa donde se vivencie culturalmente en toda la organización es cuando se transforma en una responsabilidad compartida y cuando hay premios económicos o hasta podrían ser de otra índole siempre y cuando para el empleado fuera una forma de reconocimiento.

Otra interesante alternativa –incursionada con éxito sería unificar puestos estratégicos, como el Responsable de Sustentabilidad Corporativa con el puesto de Compras –trato con proveedores y cadena de suministros. Ambos roles se potenciarían en eficacia y podrían ser el puntapié para otras formas creativas de crear conciencia en el management.

HSBC tiene a nivel global una claridad y desarrollo de la Sustentabilidad Corporativa que HSBC Argentina replica –en menor intensidad – y que durante 2013 estará trabajando como primer medida en la “exposición” hacia el afuera de una mayor visibilidad de presencia y compromiso, sin priorizar en el corto plazo la variable “capacitación del management” lo que considero estratégico para lograr con éxito que una empresa no solo se muestre sustentable sino que se sienta y sea sustentable.

Bibliografía

- Cerruti, C. (27/11/2011). Radiografía de un edificio verde. *Revista La Nación*, Sección Arquitectura, 62.
- El Espíritu Explorador de Natura. (2010). *Gestión, Especial Sustentabilidad*, 54-55.
- Faraoni, L. (2010) Romper las Reglas. *Gestión, Especial Sustentabilidad*, 33-37.
- Gómez Arias, J. (2012). *La gerencia verde*. Bogotá, Colombia: Universidad Sergio Arboleda.
- HSBC Holdings plc. (2010). *Sustainability report*. Londres.
- HSBC Argentina, (2011), *Reporte de sustentabilidad*. Argentina.
- Jimenez Juan, (2008), *El valor de los Valores en las Organizaciones*. Venezuela. Cograf Comunicaciones.
- Jugada en equipo.(2010). *Gestión, Especial Sustentabilidad*, 46-47.
- La RSE como compromiso personal. (2012). *Revista Sinergia*, 45.
- Los nuevos software de gestión. (2010). *Gestión, Especial Sustentabilidad*, 81.
- Obiol, L. (27/09/2011). Con la camiseta verde puesta. *El Cronista*, VI.
- Responsabilidad bien entendida. (2010). *Gestión, Especial Sustentabilidad*, 73-76.
- Rua M. (29/01/2012). *Revista La Nación*, Hacia el desarrollo sostenible, 28-29.
- Schein, E. (1988). *Cultura organizacional y liderazgo*. Barcelona. Plaza y Janés,
- Sabsay, D. (2012). *Revista El Cronista Edición Especial RSE quién es quién*, La empresa y el desarrollo sustentable, 68.

Páginas Web consultadas

<http://globalsustainability.org/>

<http://www.masr.com.mx>

<http://www.global100.org/annual-lists/2012-global-100-list.html>

<http://www.elvalordelosvalores.com/autor/index.html>

<http://compartiendoexperienciauniversitaria.blogspot.com.ar/2010/05/la-responsabilidad-social-desde-la.html>

www.naturacosmeticos.com.ar

www.losgrobo.com.ar

www.arcor.com.ar

http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa

<http://www.e-encuesta.com>

<http://www.gestrategica.org>

[Www.revista-sinergia.com.ar](http://www.revista-sinergia.com.ar)

www.ambientum.com

www.gestrategica.org

<http://www.eumed.net/libros/2008c/432/La%20cultura%20segun%20Schein.htm>

http://www.hsbc.com.ar/minisitios/comunidad/htm/informes2009_12.asp

http://www.unepfi.org/fileadmin/events/2012/Rio20/UNEP_FI_Position_Paper_Rio20.pdf

Anexo 1 : Guía de Entrevista

Esta tesis de MBA estudia a HSBC, la sustentabilidad y como se internaliza en la cultura de la empresa.

Gerente del Area de Publics Affairs, Comunicaciones y RSE

1. ¿Considera que HSBC tiene una clara estrategia respecto de la sustentabilidad del negocio? ¿Cuáles serían sus puntos más fuertes?
2. ¿Cómo ve a Argentina respecto de HSBC Global en cuanto a concientización de los empleados en la práctica de la sustentabilidad?
3. ¿Qué opina sobre la afirmación que diera Francis Sullivan –asesor para el medio ambiente de HSBC sobre: la sustentabilidad tiene que estar en el ADN de la empresa” .?
4. ¿Considera que Argentina está medianamente cerca, cerca o lejos de la afirmación de Francis Sullivan?
¿Porqué?
5. ¿En qué considera que se distinga HSBC de sus competidores respecto de cómo gestionan la sustentabilidad del negocio?

Responsable de RSE – Sustentabilidad

1. ¿Cómo ve a Argentina respecto de HSBC Global en cuanto a concientización de los empleados en la práctica de la sustentabilidad?
2. ¿Qué opina sobre la afirmación que diera Francis Sullivan sobre: “la sustentabilidad tiene que estar en el ADN de la empresa” .?
3. ¿Considera que Argentina está medianamente cerca, cerca o lejos de la afirmación de Francis Sullivan?
¿Porqué?
4. Desde RSE ¿cuáles son las prioridades de agenda?
5. ¿Qué acciones implementó HSBC Argentina en los últimos 5 años con foco en generar en los empleados la conciencia de sustentabilidad del negocio?

Asesora externa de HSBC de Informe Bianual de Sustentabilidad Corporativa (Zigla)

1. Como consultora contratada para el armado del informe de sustentabilidad corporativa, ¿Qué percepción tiene respecto de las acciones / iniciativas que llevó a cabo el grupo localmente?
2. ¿Podría describir cuáles le parecieron de mayor valor agregado comparando HSBC con las iniciativas de mercado implementadas por otras empresas localmente?
3. A su criterio, ¿la variable “sustentabilidad” está incorporada en la cultura de la empresa? ¿E internalizada en sus empleados? ¿Porqué?
4. ¿Cuáles considera que son los factores que llevan al éxito de la internalización de la sustentabilidad en los empleados?
5. ¿En qué considera Ud. que podría trabajar HSBC Argentina para ser reconocido como uno de las entidades financieras mas sustentables de Argentina?

Gerente Compras – Logística y Distribución

1. ¿Considera que HSBC tiene una clara estrategia respecto de la sustentabilidad del negocio?
2. Es decir, desde Compras, tienen estándares y políticas que deban tener a la hora de contratar proveedores (si el proveedor es sustentable ?)
3. Si hay estándares, en el contexto Argentino, ¿pueden aplicarse ? ¿ó es un esquema en construcción involucrar a los proveedores como parte responsables de la sustentabilidad de HSBC?

Responsable Corporate Real State / Sustentabilidad

1. ¿Considera que HSBC tiene una clara estrategia respecto de la sustentabilidad del negocio? Cuáles serían sus puntos más fuertes?
2. ¿Cómo ve a Argentina respecto de HSBC Global en cuanto a concientización de los empleados en la práctica de la sustentabilidad?
3. Qué opina sobre la afirmación que diera Francis Sullivan –asesor para el medio ambiente de HSBC sobre: "la sustentabilidad tiene que estar en el ADN de la empresa".
4. ¿Considera que Argentina está medianamente cerca, cerca o lejos de la afirmación de Francis Sullivan?
¿Porqué?

Anexo 2 : Cuestionario Empleados

Sustentabilidad -Encuesta a Empleados

1. Mi empresa

1. Mi empresa

(*) pregunta Obligatoria

1. Estoy satisfecho con las acciones que mi empresa esta tomando para integrar la sustentabilidad al negocio (*)

- Mucho
- Medianamente
- Poco
- Nada
- Desconozco Acciones

2. Participo en jornadas solidarias convocadas por mi empresa (Lekotec/ Maratón / Hogar el Alba / Jornadas Organizadas por mi sector) (*)

- Siempre
- Frecuentemente
- Pocas veces
- Nunca

3. Participo de las convocatorias de empleados semestrales para apadrinar una Escuela, Hogar ó Centro Comunitario (*)

- Siempre
- Frecuentemente
- Pocas veces
- Nunca

4. Participo como voluntario en otros programas de impacto en la comunidad (Junior Achievement/La Hora del Planeta / Amigos de Zippy /Limpieza de Margenes del Río Lujan) (*)

- Siempre
- Frecuentemente
- Pocas veces
- Nunca

5. Mi jefe directo me alienta a considerar tanto la variable ambiental y de sustentabilidad como el customer experience al momento de analizar o proceder en mi tarea diaria (*)

- Siempre
- Frecuentemente
- Pocas Veces
- Nunca

6. Me entero de las convocatorias y programas para participar por los siguientes canales (marque todos los que apliquen) (*)

- Intranet
- Cartelera
- Mail personalizado
- Resumen de noticias
- Colega
- Jefe directo
- No me entero

7. Mi empresa promueve a diario que sus empleados piensen/analicen desde la sustentabilidad del negocio (pensando en el largo plazo, con el menor impacto negativo en el medio ambiente) sus aportes en procesos, nuevos productos, analisis de riesgo. (*)

- Siempre
- Frecuentemente

Pocas veces
Nunca

8. Realicé el curso de Sustentabilidad del Negocio disponible en la intranet (*)

Si
No
Desconozco la existencia del curso

9. La cantidad de iniciativas / programas que conozco lideradas por Mi empresa de la lista son las siguientes: Paper Less / Certificación Leed / HCPartnership / Junior Achievement / Maratón Solidaria / Car Pooling / Separación de Residuos / Resumen por Mail / Apagado de Luces / Programa Global del Agua / Lekotek / Amigos de Zippy / Recolección de Tapitas / Padrinazgo de Escuela / Padrino por un día (*)

0
1-3
4-6
+ 7

10. De las iniciativas / programas citados, participo en: (*)

0
1-3
4-6
+ 7

11. Sector (*)