

Estudio Anual de Percepción de la Comunidad Local de Ledesma. Ledesma y la RSE

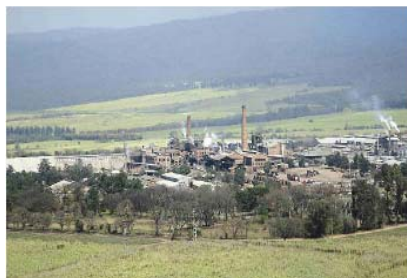
Responsabilidad Social Empresarial - Acciones con la comunidad - Instrumentos y Herramientas de RSE.

Ledesma es una empresa agroindustrial centenaria de capitales argentinos. Aunque cotiza en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, es una empresa familiar. Emplea a alrededor de 6.500 personas, es líder en los mercados argentinos del azúcar y del papel obra y tiene una importante participación en los de frutas y jugos cítricos, carne y cereales.

La integración de las actividades es la característica principal de la empresa. El trabajo abarca desde la producción de la materia prima básica – la caña de azúcar – y la producción de energía para su autoabastecimiento hasta la distribución de sus productos. Invierte constantemente en nuevas tecnologías para aumentar año a año la capacidad productiva y ofrecer a sus clientes la máxima calidad de productos y servicios.

El desarrollo de la empresa está orientado por un profundo enfoque ético, en el cual el respeto a la dignidad de las personas es un objetivo fundamental. Ledesma está fuertemente comprometida con el desarrollo de nuestro país y especialmente de las economías regionales procurando alinear el crecimiento económico con el progreso social y el cuidado del medio ambiente en el área donde se desarrollan las actividades.

Este alineamiento forma parte de su estilo de hacer negocios y es la esencia de su Responsabilidad Social. Ledesma está convencida de que su compromiso con la Responsabilidad Social será cada vez más valorado por sus clientes, consumidores, proveedores, empleados, accionistas y por las comunidades en donde opera.



Ledesma considera a la RSE como una cuestión estratégica, lo cual queda evidenciado por la conformación de su Comité de RSE. Este Comité, creado en el año 2003, reúne a 4 directores, al gerente general, a los 4 gerentes de negocios, los gerentes de Recursos Humanos y Asuntos Institucionales y al Administrador General en Jujuy. Trimestralmente se realiza una presentación al Comité, en que se revisa la gestión de RSE. Asimismo, el Comité propone las mejoras que crea conveniente para el mejor logro de los objetivos de RSE.

[Orígenes y justificación.](#)

Desde marzo de 2003 el objetivo prioritario de RSE fue definido como contribuir al desarrollo de la Provincia de Jujuy, en particular del Área de Impacto Directo (AID)¹. De allí en más, todos los proyectos contemplan el enfoque del desarrollo local.

En este sentido, desde el año 2004 Ledesma realiza anualmente el “Estudio Anual de Percepción” en las comunidades de Libertador General San Martín y El Talar para relevar las expectativas y las prioridades de las comunidades donde opera.

Compartimos la consideración de que una buena estrategia de RSE debe contemplar objetivos en relación con cuatro pilares²: (i) Impacto en el mercado, (ii) Impacto en la comunidad, (iii) Impacto en el medio ambiente, (iv) Impacto en el ambiente de trabajo (o empleados). Dicha segmentación es necesaria principalmente para definir en forma clara los objetivos, evitando que las acciones a realizar sean demasiado difusas y no se enmarquen en un plan de trabajo.

Un proyecto de relevamiento de percepciones locales es siempre el puntapié inicial de todo trabajo referido al impacto en la comunidad. Es un estudio clave tanto por los (i) objetivos que persigue como por la (ii) metodología. La forma en que se realiza ayuda a establecer un mejor vínculo con los habitantes de la zona, al percibir los mismos que hay un marcado interés por parte de Ledesma en la comunidad.

La consecución de los objetivos propuestos por el proyecto (resultados) es sumamente necesaria para luego diseñar cualquier tipo de plan de trabajo que involucre, de una forma u otra, a la comunidad. El proceso de escuchar, necesario para dar participación, es clave en toda estrategia de RSE, y una práctica muy común en países desarrollados³.

Marco Lógico

Al momento del diseño del Proyecto se utilizó la metodología de Marco lógico la cual promueve una sólida definición y diseño del mismo, contribuyendo a maximizar la probabilidad de conseguir los objetivos propuestos. Sus principales ventajas son las siguientes:

- *Coherencia*. Que las actividades se diseñen para procurar alcanzar los objetivos.
- *Monitoreo*. Permite verificar y monitorear el cumplimiento del proyecto.
- *Supuestos y riesgos críticos*. Obliga al planteo de los supuestos y riesgos críticos.
- *Estandarizar*. Es una herramienta que puede ser utilizada para todos los proyectos.

¹ El AID es un área geográfica de Jujuy delimitada de acuerdo a las localidades donde vive la mayor cantidad de empleados de Ledesma.

² Esta división es la más general. Por ejemplo, en Brasil, muchas empresas siguen las recomendaciones del Instituto Ethos y dividen los temas de RSE en: (i) Valores y Transparencia, (ii) Medio Ambiente, (iii) Cadena de Abastecimiento (proveedores), (iv) Público interno (empleados o colaboradores), (v) Comunidad, (vi) Gobierno y Sociedad, y (vii) Consumidor. Anualmente realizan un Balance Social con indicadores para el seguimiento de la performance en cada uno de los rubros.

³ Este proceso se cita generalmente como *stakeholder engagement* – involucramiento de los grupos de interés.

	<i>Estructura del proyecto</i>	<i>Indicadores de progreso</i>	<i>Medios de verificación</i>	<i>Supuestos / riesgos críticos</i>
Objetivo general	1. Lograr una relación con las comunidades en las que opera la empresa de manera que se convierta en un activo para Ledesma.	1. Mejora de la percepción de las comunidades locales con respecto a la empresa. 2. Cumplimiento de objetivos propuestos en cada proyecto. 3. Diseño de indicadores clave.	1. Estudios independientes para evaluar la percepción local. 2. Logro de objetivos de los proyectos planteados. 3. Monitoreo de indicadores clave seleccionados.	<i>Supuestos:</i> 1. Se toma como cierta la evidencia de que la relación con la comunidad puede volcarse en favor de la empresa. 2. Se considera que tendencia de la sociedad para consideración de cuestiones sociales y medioambientales se mantendrá.

	<i>Estructura del proyecto</i>	<i>Indicadores de progreso</i>	<i>Medios de verificación</i>	<i>Supuestos / riesgos críticos</i>
Objetivos específicos	<p>1. Conocer la percepción de los habitantes de LGSM y de El Talar con respecto a Ledesma.</p> <p>2. Conocer las expectativas de la comunidad con respecto a Ledesma.</p> <p>3. Conocer las prioridades locales y ordenarlas según la importancia que la comunidad les adjudica.</p>	<p>1. Cumplimiento de los tiempos fijados en el cronograma del proyecto⁴</p>	<p>1. Presentación en marzo 2004 de informe con conclusiones del proyecto.</p>	<p><i>Riesgos críticos:</i></p> <p>1. Equipo que se contrató tiene escasa experiencia en estudios del tipo. <i>Respuesta: habrá dos días de capacitación previo al trabajo de campo.</i></p> <p>2. Falta de apertura por parte de la comunidad. <i>Respuesta: (i) metodología especialmente diseñada para procurar apertura de las personas, (ii) capacitación al equipo en técnicas para romper desconfianza.</i></p> <p>3. Interpretación de la comunidad local como acción asistencialista por parte de la empresa. <i>Respuesta: transparencia y comunicación clara de los objetivos del estudio.</i></p>

⁴ Por la corta duración del proyecto, será el único indicador de progreso.

	<i>Estructura del proyecto</i>	<i>Indicadores de progreso</i>	<i>Medios de verificación</i>	<i>Supuestos / riesgos críticos</i>
Actividades	<p>1. Verificación de plan de trabajo en Universidad Nacional de Jujuy.</p> <p>2. Arribo y ubicación en casas de familias.</p> <p>3. Realización de trabajo de campo.</p> <p>4. Análisis y reflexión sobre resultados.</p> <p>5. Preparación de informe final.</p>	<p>1. Idem celda superior.</p>	<p>1. Cumplimiento tiempos previstos.</p>	<p><i>Riesgos críticos:</i></p> <p>1. Inseguridad en zona de estudio. <i>Respuesta: (i) autoridades policiales estarán al tanto del proyecto, (ii) equipo capacitado sobre modos de evitar problemas, (iii) trabajo a realizarse mayormente durante día, (iv) trabajo siempre en equipos de dos personas.</i></p>
Recursos	<p>1. Equipo investigadores.</p> <p>2. Presupuesto (ver detalle punto 3.6)</p>	<p>1. Sin relevancia (equipo está contratado y recursos disponibles).</p>	<p>1. Sin relevancia (equipo está contratado y recursos disponibles).</p>	<p><i>Riesgos críticos:</i></p> <p>1. Falta de adaptación al entorno del equipo de investigación. <i>Respuesta: (i) el domingo 25/01 habrá un día de recreación con pileta, (ii) se seleccionaron hogares con reputación de hospitalidad, (iii) visita periódica del coordinador para monitorear la adaptación.</i></p>

Descripción general del proyecto

Objetivos específicos

- Conocer la percepción de los habitantes de LGSM y de El Talar con respecto a Ledesma.



- Conocer las expectativas de la comunidad con respecto a Ledesma.
- Conocer las prioridades locales y ordenarlas según la importancia que la comunidad les adjudica.

Metodología y actividades

Equipo de Trabajo:

- Coordinador del Estudio: Responsable de RSE
- Asistente local: Asistente de RSE
- Investigadores: anualmente se contrata un equipo de investigación interdisciplinario compuesto por 12 (doce) estudiantes y egresados universitarios de las carreras de Trabajo Social y Licenciatura en Administración de Empresas.
Para ello se ha efectuado un acuerdo con dos Instituciones jujeñas: la Universidad Nacional de Jujuy y el Instituto Populorum Progressio.

Etapas:

A. Planificación:

- Contratación de los investigadores: se realiza el contacto con la Universidad Nacional de Jujuy y el Instituto Populorum Progressio y se realiza la búsqueda para la conformación del equipo de trabajo. Anualmente se presentan entre 30 y 50 candidatos para el puesto de investigador.
- Elección de las casas de familias donde se alojan los investigadores: se visitan las 6 casas de familia y se acuerdan las condiciones para el alojamiento de los investigadores.
- Definición del contenido de las entrevistas semi estandarizadas y de las temáticas de los grupos de foco: cada año se realiza una revisión del cuestionario del año anterior para adaptarlo al nuevo estudio. Dado que los resultados que se desean conocer son las tendencias (percepción, expectativas, prioridades locales) esencialmente el cuestionario no varía de año a año aunque es habitual que se incorporen preguntas de temas que sean de interés sondear específicamente durante ese año. Por ejemplo en 2008 Ledesma inauguró, en el mes de noviembre, un Centro de Visitantes para la comunidad. En el cuestionario se incorporaron las siguientes preguntas:

¿Escuchó hablar del Centro de Visitantes/ Museo que la empresa Ledesma inaugurará durante este año?

SI / NO

En caso de que la respuesta haya sido SI ¿cuál es su opinión general con respecto a esta iniciativa?

Excelente ____ Muy Bueno ____ Bueno ____ Regular ____ Malo ____

- Contratación del personal: incorporación de empleados (exámenes médicos y ambientales; alta en Recursos Humanos).

B. Relevamiento de la información:

- El primer día se realiza un taller con el equipo de investigadores para repasar la metodología del Estudio.
- Relevamiento de la información propiamente dicho: los investigadores se alojan, en parejas, durante un período de 13 días en 6 casas de familia: en El Talar, en La Loma, en el Barrio San Lorenzo, en el Barrio Ledesma, en el Barrio Arrieta y en el Barrio 540 viviendas. El estudio incluye a dichas familias, pero no se limita solo a ellas.

En este lapso se utilizan las siguientes metodologías específicas:

- ❖ Observación participante: es una estrategia de trabajo de campo que simultáneamente combina análisis de documentación, entrevistas de informantes, participación directa en actividades de la comunidad, observación e introspección. El objetivo es abandonar la perspectiva y posición de “extraño” frente a la comunidad local. A su vez, esto se convierte en una poderosa forma de enviar un mensaje a la comunidad de que se busca horizontalidad en el trato, creando una situación de mayor confianza y espontaneidad.
- ❖ Grupos de foco: este método consiste en reunir un grupo de personas de características similares y adoptar el rol de facilitador de una discusión entre ellos. Dicha interacción del grupo permite obtener información que sería menos accesible sin la misma. Este método es especialmente útil para ahondar en los motivos de determinadas actitudes o comportamientos.
- ❖ Entrevistas semi-standarizadas. Son entrevistas que se realizan con un cuestionario semi estructurado en el cual las preguntas son más abiertas que solo si/no pero permiten un alto grado de sistematización de los resultados. Estas preguntas ayudan a reconstruir y comprender la subjetividad de las personas. Son anónimas ya que el investigador no incluye en la entrevista el nombre del entrevistado. Se realizarán entrevistas de dos tipos: (i) a referentes locales seleccionados previamente (por ejemplo, líderes barriales), (ii) a vecinos elegidos al azar. Es la herramienta que permite relevar la mayor cantidad de información.

C. Análisis y Sistematización de la información:

- Carga de datos: los investigadores vuelcan la información relevada de las entrevistas a una base de datos previamente diseñada.
- Se realiza un workshop en la Universidad Nacional de Jujuy de 3 días para el análisis y reflexión sobre los resultados del estudio.

D. Cierre

- Se realiza una encuesta a los titulares de las casas de familia donde se alojan las entrevistadoras para conocer su opinión en relación con el comportamiento de las chicas en la familia y en el barrio (incorporado en 2008).
- Se elabora el informe anual con los resultados del Estudio.
- Se presentan los resultados del informe al Comité de RSE.
- Se pone a disposición de las autoridades municipales de las comunidades donde se realiza el estudio los resultados vinculados específicamente a los problemas y prioridades locales.

Indicadores

Los ejes sobre los cuales se desarrollan las encuestas y los grupos de foco están relacionados con:

A. La **percepción** y **expectativas** de la comunidad con respecto a la empresa Ledesma en relación a:

- La generación de empleo;
- La solidaridad y honestidad de la empresa;
- el medio ambiente y el cuidado de la salud;
- la relación con la comunidad y los programas de RSE en marcha;
- la relación con los empleados;
- la comunicación con la comunidad.

B. Las **prioridades locales**

- Problemas que afectan la calidad de vida;
- Cuestiones positivas de vivir en estas comunidades.



Parte del grupo de investigadores reunidos en una casa de familia durante el desarrollo del estudio. Marzo 2004

Parte del grupo de investigadores con la familia que los hospedó. Mayo 2007

Algunos de los datos obtenidos en estos 5 años acerca de la población encuestada:

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN	2004	2005	2006	2007	2008
Cantidad de investigadores	10	12	12	12	12
Cantidad de viviendas en la comunidad	6	7	6	6	6
Cantidad de entrevistas individuales	149	568	578	774	879
Entrevistados = o < 25 años	s/d	s/d	143	199	236
Cantidad de grupos de foco ⁵	s/d	s/d	63	60	91

s/d: sin datos

EDAD Y SEXO	2004	2005	2006	2007	2008
Edad promedio	35,5	35,4	38,3	37,5	37
Sexo femenino	54 %	62 %	63 %	62 %	60 %

OCUPACIÓN	2004	2005	2006	2007	2008 (a)	2008⁶ (b)
Empleado	23%	24%	20%	23%	22%	23%
Ama de casa	12%	17%	25%	23%	24%	25%
Estudiante	19%	16%	17%	21%	18%	19%
Docente	6%	11%	7%	8%	6%	6%
Plan social	9%	10%	5%	2,5%	5%	2%
Comerciante	10%	9%	7%	6%	10%	10%
Desocupado	7%	7%	7%	4%	5%	5%
Jubilado	4%	3%	7%	5%	6%	6%
Profesional independiente	3%	2%	5%	3%	2%	2%
Médico (sólo en 2007)	-	-	-	0,5%	0%	0%

⁵ Promedio de participantes en un grupo de foco: 4 personas

⁶ Porcentaje calculado sobre la cantidad total de respuestas

OCUPACIÓN	2004	2005	2006	2007	2008 (a)	2008 (b)
Otros profesionales de la salud	-	-	-	4%	2%	2%
Otros	4%	1%	-	-	-	-
No contesta	3%	0%	0%	-	-	-

Resultados

A lo largo de estos 5 años y en forma recurrente, tanto la **percepción** como las **expectativas** de la comunidad en relación con la empresa Ledesma estuvieron vinculadas con el empleo. El mayor porcentaje de entrevistados cree que Ledesma es una empresa que genera trabajo y cree que lo más importante para la comunidad es que Ledesma sea una empresa que genere trabajo.

Con respecto a las **prioridades locales**, el siguiente cuadro refleja los principales problemas que la comunidad manifestó tener en estos 5 años:

Principales problemas de la comunidad	2004	2005	2006	2007	2008
Alcoholismo en los jóvenes	79%	71%	73%	76%	78%
Falta de empleo	64%	64%	70%	57%	64%
Falta de educación superior	60%	49%	47%	49%	47%
Inseguridad	40%	-	34%	23%	23%

Aprendizajes vinculados a la metodología:

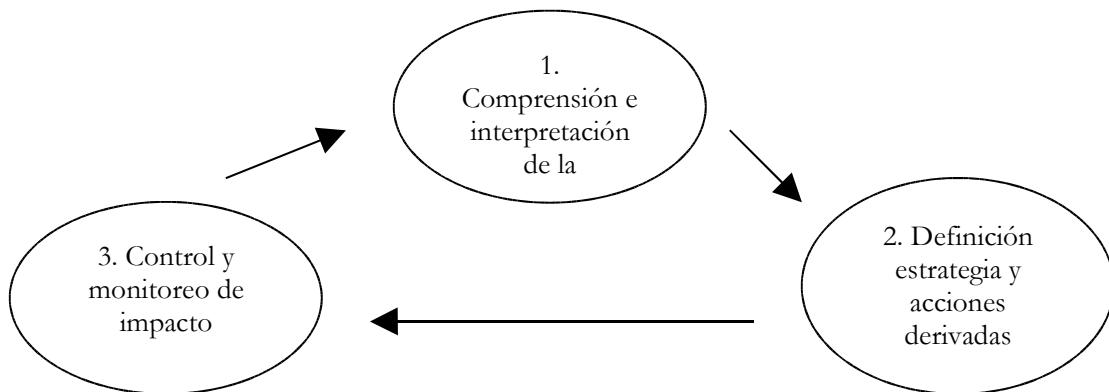
- Reunión previa al estudio (1 día)
 - Informar sobre la metodología.
 - Puesta en común sobre los aprendizajes de la investigación del año anterior.
 - Revisar los cuestionarios en detalle y aclarar dudas de los investigadores.
 - Determinar temas para primera serie de grupos de foco.
- Monitoreo (a los tres días de comenzada la investigación)

- Aclarar dudas que hayan surgido de los primeros días de investigación.
 - Determinar temas para la segunda serie de grupos de foco.
 - Puesta en común sobre temas recurrentes en las respuestas.
3. Reunión posterior a la investigación (2 días)
- Informatizar los resultados.
 - Debatir sobre las conclusiones.
 - Determinar aprendizajes para el siguiente año.
4. Cuestionario
- Incluir sólo las preguntas referidas a los indicadores más importantes.
 - Reformular algunas preguntas que generaban dificultad en la comprensión.
 - Pedir a los investigadores citas textuales.
 - Listas de referentes de cada barrio y que se actualice luego de cada estudio.

Conclusiones

Siendo un objetivo fundamental de Ledesma el mantener una buena reputación en el Área de Impacto Directo, este estudio permite, con datos objetivos, monitorear la opinión de la población local, tanto para reducir riesgos asociados a las operaciones de la empresa, como así también aprovechar oportunidades para mejorar la percepción local con respecto a Ledesma.

De este modo generamos, en el largo plazo, un proceso continuo de mejora del tipo:



La realización anual del estudio permite, cada año, establecer comparaciones respecto del año anterior y establecer tendencias de cambio, lo cual permite contar con información clave para la toma de decisiones.

Considerando, entre otras cuestiones, los resultados del estudio, la empresa ha definido poner el foco de sus actividades de RSE en dos líneas de acción: en primer lugar potenciar el



desarrollo económico local por medio de un **Programa de Desarrollo de Proveedores Locales** que procura el fortalecimiento y crecimiento de las PyMES locales y un **Programa de Desarrollo de Productores locales de fruta**; en segundo lugar, reducir la brecha digital fomentando la inclusión digital por medio de un Programa de Capacitación Informática que brinda capacitación gratuita a más de 1.000 alumnos por año.

Todos los proyectos de RSE que lleva a cabo la empresa, son realizados en alianza con organizaciones locales, lo que genera no sólo una participación activa de la comunidad sino, además, condiciones necesarias para su sostenibilidad en el tiempo.

El estudio de percepción refleja las percepciones, prioridades y expectativas de la comunidad; más allá del acuerdo o desacuerdo con los resultados obtenidos. En los 5 años en que se ha realizado el estudio, finalizado el trabajo de campo y el análisis de la información, los tres objetivos principales (percepción, expectativas, prioridades locales) fueron alcanzados satisfactoriamente.