

ANÁLISIS DE RIESGOS, HERRAMIENTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL SEGÚN NORMA ISO 26000: ESTUDIO DE CASO EN UNA EMPRESA METALÚRGICA DE MENDOZA, ARGENTINA.

Universidad Nacional de Cuyo – Facultad de Ciencias
Agrarias

Ingeniería en Recursos Naturales Renovables

Tesista: Cesaretti María Noel

Directora: Lic. Zamora Silvana

Año: 2025



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
AGRARIAS**

Contenido

Resumen	3
Palabras claves	3
Definiciones y Abreviaturas.....	4
CAPÍTULO I.....	8
1. Introducción.....	9
2. Sostenibilidad y Sustentabilidad	10
Sustentable.....	10
3. El Triple Resultado o Impacto.....	10
4. ESG	10
5. Metas de Desarrollo Sostenible	10
6. Relación entre RS y Desarrollo Sostenible	11
7. Interacción entre Responsabilidad Social y Análisis de Riesgos	12
7.1 La Responsabilidad Social como estrategia para mitigar riesgos.....	12
8. Importancia de la propuesta	13
9. Objetivos	14
CAPÍTULO II.....	15
1. Introducción.....	16
2. Conceptos Fundamentales.....	16
2.1 Responsabilidad Social.....	16
2.2 Análisis de Riesgos.....	17
2.2.2 Análisis de Riesgo	17
3. Problemáticas e Importancia de la implementación de Responsabilidad Social ..	18
4. Normas y Estándares Voluntarios	20
5. Sector Industrial Metalúrgico	22
5.1 Contexto del Sector Industrial Metalúrgico	22
5.2 Responsabilidad Social en el Sector Metalúrgico.....	22
CAPÍTULO III.....	24
1. Planteo del problema	25
2. Evaluación de Responsabilidad Social	25
2.1 Responsabilidad Social y ámbito de influencia de la Organización	30
2.2 Método empleado: Evaluación de riesgos aplicada a la ISO 26000	30
3. Partes Interesadas	31
3.1 Identificación de las partes interesadas	32
3.2 Participación de las partes interesadas.....	33
3.4 Análisis de las Partes Interesadas en la empresa.....	34
CAPÍTULO IV	39



1- Fundamentos Teóricos y Metodológicos para la construcción de la matriz	40
1.1 Conceptualización del Riesgo.....	40
1.2 El riesgo desde la perspectiva de la Responsabilidad Social	40
1.3 Tipos y Niveles de Riesgo.....	40
1.4 Normas y Marco de Referencia.....	41
2.4 Escalas de evaluación del riesgo	46
2.4.1 Niveles de Consecuencia.....	46
2.6 Cálculo del Valor Final del Riesgo	49
2.7 Ranking de Riesgos y Aplicación de la Regla de Pareto	50
CAPÍTULO V	51
1. Resultados	52
2. Análisis de los Resultados.....	52
Conclusiones	57
Bibliografía.....	58

Resumen

La Responsabilidad Social (RS) se ha consolidado como un enfoque esencial para las organizaciones que buscan integrar principios éticos, sociales y ambientales en su gestión. En este contexto, surge la necesidad de contar con herramientas que permitan evaluar de manera objetiva el compromiso y desempeño en RS, superando las limitaciones de los indicadores cualitativos tradicionales como la percepción de la comunidad, la reputación corporativa, el compromiso de la alta dirección, la transparencia en la comunicación y el clima laboral. Una de las alternativas más prometedoras es el análisis de riesgos, que ofrece un marco de referencia para identificar y gestionar impactos potenciales sobre las partes interesadas.

Este trabajo propone la construcción de una matriz de riesgo que articule el análisis de riesgos, según la norma ISO 31000, con los lineamientos de la norma ISO 26000, que establece directrices sobre responsabilidad social. La herramienta será aplicada en una empresa metalúrgica de gran escala, ubicada en la provincia de Mendoza, Argentina, dedicada a la fabricación de componentes para energías renovables. La misma presenta un equipo específico de Responsabilidad Social y Ambiental en funcionamiento desde 2019.

A partir de un diagnóstico de las prácticas actuales y el análisis de riesgos vinculados a los asuntos fundamentales definidos por la ISO 26000, se buscó brindar a la organización una herramienta que facilite la toma de decisiones estratégicas, mejore su desempeño en responsabilidad social (RS) y fortalezca su sostenibilidad a largo plazo. Este enfoque innovador no solo permite una evaluación más precisa, sino que también contribuye a alinear la gestión empresarial con los principios del desarrollo sostenible y el valor compartido.

Palabras claves

Palabras claves: Sostenibilidad - Responsabilidad Social (RS) ISO 26000 – Análisis de Riesgos – ISO 31000 – Matriz de Riesgos.

Definiciones y Abreviaturas

A efectos del presente documento, se aplican los siguientes términos y definiciones.

Ambiente: entorno natural en el cual una organización opera, incluyendo el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos, el espacio exterior y sus interrelaciones.

Cadena de suministro: secuencia de actividades o partes que proporcionan productos (2.15) o servicios (2.16) a la organización. En algunos casos, se entiende que el término cadena de suministro es el mismo que el de cadena de valor. Sin embargo, a efectos de la Norma Internacional ISO 26000, cadena de suministro se utiliza tal y como se ha definido anteriormente.

Cadena de valor: secuencia completa de actividades o partes que proporcionan o reciben valor en forma de productos o servicios. Las partes que aportan valor incluyen proveedores, trabajadores subcontratados, contratistas y otros. Las partes que reciben valor incluyen clientes, consumidores, socios y otros usuarios.

Comportamiento ético: comportamiento acorde con los principios de correcta o buena conducta aceptados en el contexto de una situación determinada y que es coherente con la normativa internacional de comportamiento.

Consecuencia: describe el grado de severidad o impacto que tendría un evento si llegara a materializarse.

Consumidor: miembro individual del público general que compra o utiliza propiedad, productos o servicios para propósitos privados.

Cliente: persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o servicio destinado a ella o requerido por ella, incluyendo clientes internos y externos” (International Organization for Standardization (ISO, 2015).

Debida diligencia: proceso exhaustivo y proactivo para identificar los impactos negativos reales y potenciales de carácter social, ambiental y económico de las decisiones y actividades de una organización a lo largo del ciclo de vida completo de un proyecto o de una actividad de la organización, con el objetivo de evitar y mitigar dichos impactos negativos.

Diálogo social: negociación, consulta o simple intercambio de información entre representantes de los gobiernos, empresarios y trabajadores, sobre asuntos de interés común relacionados con la política económica y social. El término diálogo social se utiliza únicamente en el sentido aplicado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Empleado: individuo que mantiene una relación reconocida como “relación de empleo” en la legislación o práctica nacionales.

Esfera de influencia: gama/extensión de relaciones políticas, contractuales, económicas o de otro tipo a través de las cuales una organización tiene la capacidad de afectar a las decisiones o actividades de individuos u organizaciones. La capacidad de influir no implica, en sí misma, la responsabilidad de ejercer influencia. Cuando este término aparece en esta Norma Internacional, siempre debe entenderse en el contexto de las directrices de la Norma ISO 26000, 5.2.3 y 7.3.3.

Gobernanza de la organización: sistema por el cual una organización toma y aplica decisiones en pos de sus objetivos.

Grupo vulnerable: grupo de individuos que comparten una o varias características que son la base de la discriminación o de circunstancias sociales, económicas, culturales, políticas o sanitarias adversas, y que provocan que carezcan de los medios para conseguir sus derechos o disfrutar de la igualdad de oportunidades.

Igualdad de género: trato equitativo para mujeres y hombres. Esto incluye la igualdad de trato o, en algunos casos, un trato diferente pero considerado equivalente en términos de derechos, beneficios, obligaciones y oportunidades.

Impacto de una organización: cambio positivo o negativo en la sociedad, la economía o el medio ambiente, derivado total o parcialmente de las decisiones y actividades pasadas y presentes de una organización.

Impacto económico: mide exclusivamente si un evento o posible riesgo afecta las variables del flujo de fondos de la organización, tales como inversiones, ingresos o egresos.

Incidencia: forma en que un incidente (un suceso no planificado que interrumpe o afecta negativamente a una organización) impacta en los riesgos ya identificados y el objetivo de la gestión de riesgos es anticipar y mitigar estos efectos.

Iniciativa de responsabilidad social y ambiental: iniciativa, programa o actividad dedicada expresamente a cumplir un objetivo concreto relacionado con la RSA. Las iniciativas de responsabilidad social y ambiental pueden ser desarrolladas, patrocinadas o administradas por cualquier tipo de organización.

Mitigación: engloba las medidas preventivas y de control destinadas a reducir la probabilidad de ocurrencia de un riesgo o a disminuir su impacto. La mitigación puede incluir cambios tecnológicos, capacitación, mantenimiento preventivo y la implementación de sistemas de gestión ambiental y de seguridad.

Normas internacionales de comportamiento: expectativas de comportamiento organizativo socialmente responsable derivadas del derecho internacional consuetudinario, de principios de derecho internacional generalmente aceptados o de acuerdos intergubernamentales universalmente o casi universalmente reconocidos. Los acuerdos inter-gubernamentales incluyen tratados y convenciones. Aunque el derecho internacional consuetudinario, los principios generalmente aceptados del derecho internacional y los acuerdos intergubernamentales se dirigen principalmente a los Estados, expresan objetivos y principios a los que pueden aspirar todas las organizaciones. Las normas internacionales de comportamiento evolucionan con el tiempo.

Organización: entidad o grupo de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones y un objetivo identificable. A efectos de esta Norma Internacional (ISO 26000), organización no incluye al gobierno que actúa en su función soberana de crear y hacer cumplir la ley, ejercer la autoridad judicial, llevar a cabo su deber de establecer políticas de interés público u honrar las obligaciones internacionales del estado.

Parte interesada: individuo o grupo que tiene un interés en cualquier decisión o actividad de una organización.

Participación de las partes interesadas: actividad realizada para crear oportunidades de diálogo entre una organización y una o más de sus partes interesadas, con el objetivo de proporcionar una base informada para las decisiones de la organización.

Principio: base fundamental para la toma de decisiones o el comportamiento.

Producto: artículo o sustancia que se pone a la venta o forma parte de un servicio prestado por una organización-acción de servicio de una organización para satisfacer una demanda o necesidad

Probabilidad: se refiere a la frecuencia o posibilidad de que ocurra un evento de riesgo. Esta variable se expresa generalmente en términos cualitativos (baja, media, alta) o cuantitativos (porcentajes o frecuencias anuales).

Rendición de cuentas: condición de responder por decisiones y actividades ante los órganos de gobierno, autoridades competentes y todas sus partes interesadas.

Responsabilidad Social (RS): se entiende como su compromiso con los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible. Esto incluye la promoción de la salud y el bienestar de la sociedad, la consideración de las expectativas de las partes interesadas, el cumplimiento de la legislación aplicable y la coherencia con las normas internacionales de comportamiento. La responsabilidad social debe estar integrada en toda la organización y practicarse en todas sus relaciones. Se aclara que las actividades comprenden la gestión de productos, servicios y procesos, mientras que las relaciones se refieren a las interacciones de la organización dentro de su esfera de influencia.

Responsabilidad Social Ambiental (RSA): es el compromiso de una organización de gestionar de manera ética, transparente y sostenible los impactos de sus decisiones, actividades, productos y servicios sobre el medio ambiente, considerando la protección de los recursos naturales, la reducción de emisiones y residuos, y la promoción de prácticas sostenibles. Este compromiso incluye la integración de criterios ambientales en la planificación estratégica, el cumplimiento de la legislación ambiental vigente, la adopción de estándares internacionales y la consideración de las expectativas de las partes interesadas, con el objetivo de contribuir al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad.

Riesgo: de acuerdo con la ISO 31000:2018, el riesgo se define como el “efecto de la incertidumbre sobre el logro de los objetivos”. Esta definición reconoce que el riesgo puede incluir tanto consecuencias negativas como positivas, dependiendo de cómo se gestionen las situaciones de incertidumbre.

Sostenible: que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. El desarrollo sostenible consiste en integrar los objetivos de una alta calidad de vida, salud y prosperidad con la justicia social y el mantenimiento de la capacidad de la Tierra para sustentar la vida en toda su diversidad. Estos objetivos sociales, económicos y medioambientales son interdependientes y se refuerzan mutuamente. El desarrollo sostenible puede tratarse como una forma de expresar las expectativas más amplias de la sociedad en su conjunto.

Trabajador: persona que realiza un trabajo, ya sea por cuenta ajena o propia.

Transparencia: franqueza sobre las decisiones y actividades que afectan a la sociedad, la economía y el medio ambiente, y voluntad de comunicarlas de forma clara, precisa, oportuna, honesta y completa.

Tratamientos: hace referencia a las acciones correctivas o de respuesta que se ejecutan una vez que el riesgo se ha materializado, con el objetivo de contener el daño, restaurar la situación inicial y prevenir recurrencias. Estos tratamientos pueden implicar planes de contingencia, reparación de daños, compensación a afectados y revisión de procesos para evitar incidentes futuros.



CAPÍTULO I

Introducción y Objetivos

1. Introducción

El concepto de Responsabilidad Social se enmarca dentro de una noción más amplia: el Desarrollo Sostenible. Este último se define como “el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas” (Naciones Unidas, 1987). Esta idea fue consolidada en el Informe de Brundtland y ha evolucionado hasta integrarse en estrategias globales como la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que establece 17 objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) adoptados en 2015 por las Naciones Unidas (ONU, 2015).

En este contexto, la Responsabilidad Social, de ahora en adelante RS, surge como un mecanismo clave para implementar los principios del desarrollo sostenible en distintas esferas: empresas, instituciones y sociedad civil. La Comisión Europea define la RS como “la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad” y enfatiza la importancia de integrar consideraciones económicas, sociales y ambientales en sus operaciones y estrategia central (Comisión Europea, 2019).

El Tratado de Amsterdam celebrado en 1999 marcó un hito en la consolidación del desarrollo sostenible, estableciendo que el crecimiento económico debe desvincularse de la degradación ambiental y asociarse a la cohesión social y equidad. Este es un principio fundamental de la RS, ya que busca que las organizaciones contribuyan activamente a un modelo de desarrollo equitativo y sostenible.

Es por esto que la RS no es un concepto aislado, sino una práctica del Desarrollo Sostenible, el cual abarca tres dimensiones interconectadas: económica, social y ambiental. Estas esferas están estrechamente relacionadas y requieren de equilibrio para asegurar la sostenibilidad, según se muestra en la figura 1.



Figura 1. Infografía sobre la triple línea de base

Fuente: Three Consultoría Medioambiental. (2024).

2. Sostenibilidad y Sustentabilidad

En el idioma español se utilizan dos palabras para denominar el concepto: sostenibilidad y sustentabilidad. De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española

Sostenible. 1. adj. Que se puede sostener. Opinión, situación sostenible.

2.adj. Especialmente en ecología y economía, que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente. Desarrollo, economía sostenible.

Sustentable. 1. adj. Que se puede sustentar o defender con razones.

2. adj. sostenible (que se puede mantener sin agotar los recursos).

Como puede observarse, ambos términos podrían considerarse como sinónimos, pero como las ciencias de la Economía y Ecología han preferido el término sostenible, éste se empleará en adelante en el presente trabajo, aunque no se prohíbe el uso de sustentable, cuando ayuda a no reiterar demasiado la palabra sostenible.

3. El Triple Resultado o Impacto

John Elkington publicó su libro “Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business” (1997). Allí introduce el concepto del triple resultado, es decir, que se puede crear valor económico, social y ambiental simultáneamente. Además de los indicadores típicos de la Ingeniería Económica, se puede completar los resultados con la Evaluación Social y Ambiental. El mismo año en que se publicó el libro, Shell lanzó su primer Reporte de Sustentabilidad.

Global Reporting Initiative (GRI), fue la primera organización, que con el apoyo del programa Ambiental de la ONU (Organización de las Naciones Unidas), emitió en el año 2000 la primera versión del Sustainable Reporting Guidelines, dentro del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP) .

4. ESG

En 2004, surge la ESG (Acrónimo de Ambiental, Social y Gobernanza) que indica la necesidad de una gobernanza ambiental y social, fue una iniciativa del trabajo de Kofi Annan, entonces secretario de las Naciones Unidas (ONU).

5. Metas de Desarrollo Sostenible

Las Metas de Desarrollo Sostenible (SDG, de acuerdo con su denominación en inglés), fueron aprobados en la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible realizada en la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en Nueva York en septiembre de 2015. En la Figura 2 se detallan estas metas. Dado que son 17, es conveniente clasificarlas de acuerdo a quiénes van dirigidos:

- Personas (de 1 a 5); Planeta (6 y de 12 al 15); Prosperidad (7 a 11); Paz (16); Instituciones (17).

 OBJETIVOS **DE DESARROLLO
SOSTENIBLE**



Figura 2. Objetivos de Desarrollo Sostenible. Fuente:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

A su vez, estas metas fueron descompuestas en 169 objetivos y 231 indicadores que fueron publicados por la ONU en la Resolución RES/71/313: Work of the Statistical Commission pertaining to the 2030 Agenda for Sustainable Development.

6. Relación entre RS y Desarrollo Sostenible

Aunque muchas personas utilizan indistintamente los términos RS y Desarrollo Sostenible, y existe una estrecha relación entre ambos, se trata de conceptos diferentes.

El desarrollo sostenible es un concepto ampliamente aceptado y un objetivo rector que obtuvo reconocimiento internacional tras la publicación en 1987 del Informe de la Comisión Mundial de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo: “Nuestro futuro común”. El desarrollo sostenible consiste en satisfacer las necesidades de la sociedad viviendo dentro de los límites ecológicos del planeta y sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades. El desarrollo sostenible tiene tres dimensiones, económica, social y ambiental, que son interdependientes; por ejemplo, la eliminación de la pobreza requiere la promoción de la justicia social y el desarrollo económico y la protección del ambiente.

La importancia de estos objetivos se ha reiterado a lo largo de los años, desde 1987, en numerosos foros internacionales, como la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo de 1992 y la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible de 2002.

La RSA se centra en la organización y se refiere a las responsabilidades de una organización para con la sociedad y el ambiente. Está estrechamente vinculada al desarrollo sostenible. Dado que el desarrollo sostenible se refiere a los objetivos económicos, sociales y ambientales comunes a todas las personas, puede utilizarse como una forma de resumir las expectativas más amplias de la sociedad que deben tener en cuenta las organizaciones que pretenden actuar de forma responsable. Por tanto, un objetivo primordial de la RS de una organización debe ser contribuir al desarrollo sostenible.

Los principios, prácticas y temas centrales descritos en las cláusulas de la norma ISO 26000 constituyen la base para la implementación práctica de la RS de una organización y su contribución al desarrollo sostenible. Las decisiones y actividades de una organización socialmente responsable pueden contribuir significativamente al desarrollo sostenible.

El objetivo del desarrollo sostenible es lograr la sostenibilidad de la sociedad en su conjunto y del planeta. No se refiere a la sostenibilidad ni a la viabilidad de una organización concreta. La sostenibilidad de una organización individual puede o no ser compatible con la sostenibilidad de la sociedad en su conjunto, que se consigue abordando los aspectos sociales, económicos y medioambientales de forma integrada. El consumo sostenible, el uso sostenible de los recursos y los medios de vida sostenibles son relevantes para todas las organizaciones y están relacionados con la sostenibilidad de la sociedad en su conjunto.

7. Interacción entre Responsabilidad Social y Análisis de Riesgos

La gestión responsable de los riesgos implica reconocer que las decisiones empresariales tienen efectos más allá de la rentabilidad. Desde una perspectiva ética y estratégica, la RS exige una visión integral de los riesgos, considerando no solo aquellos que puedan afectar el rendimiento financiero, sino también los que puedan dañar la integridad del entorno.

Esta mirada ampliada se alinea con el enfoque de la *triple línea de base* (Elkington, 1994), donde los resultados económicos, sociales y ambientales se ponderan conjuntamente. El análisis de riesgos desde la RS, por lo tanto, contempla dimensiones como:

- **Riesgo ambiental:** contaminación, sobre-explotación de recursos, pérdida de biodiversidad.
- **Riesgo social:** conflictos comunitarios, discriminación, falta de equidad de género, condiciones laborales inadecuadas.
- **Riesgo ético y de gobernanza:** corrupción, falta de transparencia, prácticas comerciales desleales.

Implementar una gestión de riesgos responsable permite anticiparse a crisis reputacionales, sanciones legales o pérdida de legitimidad social, situaciones que pueden comprometer seriamente la continuidad de una organización. Como destaca Freeman (2010), el vínculo con las partes interesadas es un activo clave, y el riesgo de perder su confianza representa una amenaza estratégica.

Por ello, muchas organizaciones han comenzado a incluir el análisis de riesgos sociales y ambientales en sus planes de sostenibilidad y sus reportes de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). En el caso de las pequeñas y medianas empresas, este análisis puede realizarse a través de metodologías adaptadas, como matrices de riesgos, evaluaciones participativas o auditorías internas, buscando siempre un enfoque proactivo y preventivo.

7.1 La Responsabilidad Social como estrategia para mitigar riesgos

Asumir la RS como parte integral de la cultura organizacional permite abordar los riesgos de forma estructurada y coherente. Acciones como establecer canales de diálogo con comunidades locales, fomentar el consumo responsable de recursos, adoptar normas de certificación ambiental, capacitar al personal en valores éticos o incorporar

indicadores de sostenibilidad en la gestión operativa, son medidas que reducen riesgos y aumentan la resiliencia.

Además, una organización que actúa con responsabilidad social genera confianza y fortalece su reputación, lo cual constituye un valor intangible difícil de recuperar una vez perdido. En palabras de Kotler y Lee (2005), “una empresa socialmente responsable no solo hace lo correcto, sino que lo hace de forma visible y coherente”.

La evaluación y gestión de riesgos sociales, por tanto, debe incluirse en todas las etapas del ciclo de vida de las decisiones: desde la planificación y diseño de proyectos, hasta su ejecución, monitoreo y evaluación. Esta integración exige herramientas específicas, pero sobre todo, una transformación cultural que promueva la reflexión crítica y el compromiso ético.

8. Importancia de la propuesta

En la actualidad, las organizaciones, tanto empresariales como gubernamentales, enfrentan la creciente demanda de actuar de manera socialmente responsable. Esto no solo implica cumplir con las obligaciones legales, sino también asumir un compromiso más amplio que integre los intereses de todas las partes interesadas: colaboradores, clientes, proveedores, comunidad y el ambiente. Una gestión empresarial responsable fortalece la reputación corporativa, genera confianza y fomenta la lealtad de los clientes, colaboradores y socios que comparten los mismos valores. Además, optimiza la eficiencia organizacional al considerar los impactos sociales y ambientales de las operaciones, permitiendo identificar oportunidades para mejorar procesos, reducir costos y mitigar riesgos.

Este proyecto se desarrollará en una empresa del sector metalúrgico ubicada en la provincia de Mendoza, Argentina. Se trata de una organización de gran escala, con aproximadamente 700 colaboradores, cuya actividad principal abarca la fabricación de turbinas, generadores, bombas, reactores y componentes para energías renovables, como paneles solares y molinos eólicos. Asimismo, ofrece servicios industriales y tecnológicos, teniendo como principales clientes a empresas del sector energético, tanto a nivel nacional como internacional.

La cultura de calidad, la toma de conciencia y la responsabilidad social constituyen pilares fundamentales dentro de los valores de la empresa, que busca generar soluciones innovadoras y sostenibles. Desde 2019 cuenta con un equipo de Responsabilidad Social y Ambiental liderado por el Gerente del Departamento de Riesgos, encargado de diseñar e implementar iniciativas alineadas con dichos valores. Sin embargo, estas acciones aún no se encuentran plenamente integradas en el sistema de gestión interno, lo que limita su alcance. A ello se suma la ausencia de una herramienta específica para medir el desempeño en responsabilidad social, lo que representa una brecha en su capacidad de gestión y evaluación en esta materia.

Como se mencionó, el principal desafío radica en determinar cómo medir la responsabilidad social a través de la evaluación de riesgos pertinentes a las materias fundamentales y asuntos definidos en la Norma ISO 26000:2010. Si bien esta norma no es certificable, constituye una guía internacional voluntaria para que las organizaciones integren la responsabilidad social en sus estrategias y operaciones. Para ello, suelen utilizarse indicadores de sostenibilidad basados en variables cualitativas, cuya subjetividad puede representar una limitación. La aplicación de herramientas de evaluación de riesgos, tal como se detalla en la Norma ISO 31010:2015 (Serie 31000 – Gestión del riesgo), permite complementar dichos indicadores con mediciones

cuantitativas, ofreciendo un análisis más objetivo y proporcionando información estratégica para la toma de decisiones.

En este contexto, el análisis de riesgos se presenta como una herramienta esencial, ya que brinda un marco para evaluar los efectos potenciales de las prácticas organizacionales en el entorno social y ambiental. Permite identificar y cuantificar riesgos asociados con la gestión ambiental, las prácticas laborales y la ética empresarial —materias fundamentales de la ISO 26000—, contribuyendo a mitigar impactos negativos y potenciar beneficios tanto sociales como económicos. Si estos riesgos no se gestionan adecuadamente, pueden comprometer la sostenibilidad de la empresa y, en consecuencia, su compromiso con la responsabilidad social.

De esta manera, el análisis de riesgos se convierte en un mecanismo clave para priorizar áreas de mejora y asignar recursos de manera eficiente hacia iniciativas con mayor retorno social y económico. Esto resulta particularmente relevante en un contexto donde la transparencia y la rendición de cuentas son cada vez más valoradas por consumidores e inversores (Kaplan & Norton, 1996; Porter & Kramer, 2011). Integrar la gestión de riesgos con la responsabilidad social no solo permitirá a la organización cumplir con estándares regulatorios y fortalecer su reputación, sino también consolidar su capacidad de innovación y mantener relaciones positivas con sus partes interesadas.

9. Objetivos

En línea con lo expuesto sobre la importancia de integrar la Responsabilidad Social y el análisis de riesgos en la gestión organizacional, el presente trabajo tiene como objetivo principal “Desarrollar e implementar una matriz de riesgo que integre el análisis de riesgos conforme a la norma ISO 31000, con la gestión de la responsabilidad social según los criterios de la ISO 26000, con el fin de proporcionar a una empresa metalúrgica una solución efectiva para cuantificar sus impactos.”

Los objetivos específicos son:

- 1) Realizar un diagnóstico integral de las prácticas de responsabilidad social según la norma ISO 26000 de una empresa dedicada a la metalúrgica;
- 2) Diseñar e implementar una matriz de impacto utilizando criterios de responsabilidad social, basados en las Normas ISO 26000 e ISO 31000.



CAPÍTULO II

Conceptos y Fundamentos

1. Introducción

La comprensión clara y precisa de los conceptos fundamentales es esencial para el abordaje de cualquier problemática. En el caso del presente trabajo, centrado en la Responsabilidad Social y el Análisis de Riesgos dentro del sector metalúrgico, es indispensable delimitar el marco teórico que sustenta ambos enfoques e introducir a sus conceptos, importancias, aplicaciones y problemáticas relacionadas a ellos.

2. Conceptos Fundamentales

2.1 Responsabilidad Social

La Responsabilidad Social (RS) ha sido definida desde diversas perspectivas, lo que refleja su carácter amplio y multidimensional. No existe una única definición universalmente aceptada, sino que se trata de un concepto en permanente evolución y desarrollo. A continuación, se presentan algunas de las definiciones más representativas:

- “La RS es una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de la empresa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social en las zonas de influencia de las empresas. En otras palabras, es una perspectiva que no se limita a satisfacer al consumidor, sino que se preocupa por el bienestar de la comunidad con la que se involucra.” (Baltazar Caravedo, 2003).
- “La RS es un concepto de gestión según el cual las empresas integran cuestiones sociales y ambientales en sus actividades de negocio y sus interacciones con los clientes.” (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, 1999).
- “Aunque no existe una definición única de la RS, ésta generalmente se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el ambiente. La Responsabilidad Social es vista como un amplio set de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial que soportan el proceso de toma de decisiones y son premiados por la administración.” (The Forum, s.f).
- “La RS es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los que se vincula, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad, preservando los recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.” (Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, s.f.).
- “La RS es una forma de gestión definida por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad.” (VALOS, s.f.).

El Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) sostiene que no existe una única definición, sino que se trata de un concepto en evolución constante.

De la revisión de estas definiciones se desprende que la RS se caracteriza por ciertos elementos comunes: compromiso voluntario, gestión organizacional, relación ética, enfoque en el desarrollo sostenible y vinculación con los grupos de interés o stakeholders.

En términos históricos, el concepto surge en los Estados Unidos a fines de la década de 1950 y se consolida en los años 60, adoptado inicialmente por la Alta Dirección de las empresas con el objetivo de generar beneficios tanto para sus colaboradores como para

su entorno social. Con el tiempo, su alcance se amplió hacia la incorporación de prácticas ambientales responsables.

La RS puede describirse a través de tres características principales:

- **Integral:** involucra múltiples dimensiones dentro de la empresa.
- **Gradual:** representa un proceso de mejora continua hacia la excelencia.
- **Proporcional:** su implementación depende del tamaño de la empresa y su capacidad de influencia en el mercado.

Su desarrollo está influenciado por factores del entorno tales como la globalización, el crecimiento de la sociedad civil, los desafíos sociales, económicos y ambientales, las nuevas dinámicas laborales, los modelos de generación de valor y los avances tecnológicos.

En este contexto, la RS no solo se presenta como una obligación ética, sino también como una estrategia clave para la sostenibilidad empresarial (Momborg, 2006). Implica cumplir no solo con las obligaciones legales, sino asumir un compromiso más amplio con todas las partes interesadas: colaboradores, clientes, proveedores, comunidad y ambiente.

Una gestión responsable fortalece la reputación corporativa, genera confianza, fomenta la lealtad de los grupos de interés y optimiza la eficiencia organizacional al considerar los impactos sociales y ambientales, permitiendo reducir costos, mitigar riesgos e identificar oportunidades de mejora.

2.2 Análisis de Riesgos

2.2.1 Riesgo

El riesgo se entiende como “el efecto de la incertidumbre sobre el logro de los objetivos” (ISO 9000, 2015). Este puede estar asociado tanto a eventos internos como externos, con consecuencias económicas, sociales y/o ambientales.

Definiciones representativas:

- “Riesgo es la probabilidad de que ocurra un evento adverso, multiplicado por la magnitud de sus consecuencias.” (Royal Society, 2002).
- “Riesgo es una incertidumbre que, si ocurre, afectará los objetivos de un proyecto.” (Hillson, 2002).
- “Riesgo es un evento o condición incierta que, si ocurre, tiene un efecto positivo o negativo sobre uno o más objetivos del proyecto.” (Project Management Institute, 2017).

En el contexto de la RS, el riesgo puede identificarse como la posibilidad de que una organización genere impactos negativos en sus grupos de interés debido a sus decisiones, actividades o modelos de negocio.

2.2.2 Análisis de Riesgo

El análisis de riesgos se define como el proceso que permite comprender la naturaleza del riesgo y determinar su nivel (ISO 31000, 2015). Constituye una etapa clave dentro del proceso de gestión del riesgo, ya que proporciona la base para su estimación, valoración y tratamiento.

Según Hopkin (2018), una gestión de riesgos efectiva debe integrar tres principios fundamentales: gobernanza ética, participación de las partes interesadas y transparencia en la toma de decisiones.

Aplicado a la RS, el análisis de riesgos permite a las organizaciones:

- Anticiparse a eventos adversos.
- Identificar oportunidades de mejora que aporten valor a la organización y a sus stakeholders.
- Prevenir impactos sociales y ambientales negativos, como emisiones contaminantes, conflictos con comunidades o prácticas laborales inadecuadas.

De este modo, la gestión de riesgos deja de ser solo una práctica financiera o técnica para convertirse en una estrategia transversal que fortalece la sostenibilidad organizacional y la coherencia con la responsabilidad social.

3. Problemáticas e Importancia de la implementación de Responsabilidad Social

Desde hace ya varios años han venido apareciendo en el mundo empresarial, entre otros mecanismos, un considerable número de normas técnicas, certificaciones, informes, memorias, para implementar y comunicar la Responsabilidad Social. La principal explicación que se da sobre esto es la falta de control y regulación que tienen las empresas a nivel mundial y las graves consecuencias que esto ha traído a la sociedad. Según Strandberg (2010), las exigencias han sido promovidas por los grupos de interés, los cuales han comenzado a solicitar o exigir a las empresas información no financiera sobre el ejercicio de su RS.

Debido a esto, algunas empresas han elaborado informes que incluyeron de una forma u otra, los aspectos sociales y medioambientales en los cuales tiene impacto su compañía. Estos informes o memorias suelen tener una estructura común así como elementos unificadores, cuyo objetivo es servir de guía para todas aquellas empresas que están comenzando a incursionar en el mundo de la Responsabilidad Social (RS) a la vez que proporcionan la información más importante y relevante sobre los avances de cada empresa en cuanto a sus proyectos de RS.

No obstante, de acuerdo con Strandberg (2010), en esa tarea de informar las empresas empezaron a encontrarse con el problema de cómo medir las acciones de RS y sus resultados, de forma que la información fuese coherente, completa y ordenada. Por tal motivo, surgen y cobran gran importancia varias normas y guías, entre las que se destacan el Pacto Mundial, el Global Reporting Initiative (GRI), SA 8000, AA 1000, la ISO 26000, AECA, los indicadores Ethos de RSE, entre otras.

Algunos de los objetivos y enfoques de RS que establecen estas normas y guías son por ejemplo, en el caso de la ISO 26000, "Proporcionar una guía a las organizaciones sobre los principios, temas centrales relacionados con la responsabilidad social, y los métodos para implementar los principios de responsabilidad social en las actividades diarias de una organización, incluyendo aquellas actividades de involucramiento de stakeholders" (ISO 26000, 2010, p. 8), o en el caso de la AA 1000, "es un estándar de aplicación general para evaluar, atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sostenibilidad de una organización y de sus principales procesos, sistemas y competencias" (Accountability, 2003).

Según lo planteado por Strandberg (2010), en 2005 el 52% de las principales 250 compañías de la lista "Fortune 500" publicaron informes de RS. La mayoría de esas empresas pertenecen a los sectores con impacto ambiental significativo, tales como las

industrias extractivas, químicas o manufactureras. También el número de bancos y compañías de seguros que publican esos informes se está incrementando. Puede observarse entonces, como la elaboración y divulgación de informes y memorias de RS ha dejado de ser una moda para convertirse en un requisito más para la adecuada gestión comercial y social de las empresas.

Todo esto lleva a preguntarse ¿por qué es importante medir la RS? De acuerdo con Strandberg (2010), del mismo modo que la gestión en una empresa debe ser medida, también la gestión de la RS puede y debe ser evaluada. La medición es una tarea fundamental para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos empresariales. El conocimiento por parte de la empresa sobre los resultados que está obteniendo con respecto a la RS le permitirá definir y concretar objetivos específicos en este ámbito, y de este modo, llevar a cabo los ajustes que sean necesarios para lograr un mejor desempeño y alcanzar el siguiente nivel.

Sin embargo, debido a las múltiples características y tipos de empresas que existen, los métodos y mecanismos que se han propuesto para llevar a cabo la documentación e implementación de los programas de RS son variados y como consecuencia sus resultados son diversos.

Adicionalmente, muchas empresas han visto la RS sólo como una plataforma para alcanzar nuevos nichos de mercado, sin que por ello tengan la intención de comprometerse realmente con lo que divulgan, esto los ha llevado a publicar informes de sostenibilidad o RS sin ninguna clase de pertinencia ni contenido relevante, incluso se conocen de casos en los que las empresas han llegado a alterar la información con el objetivo de parecer más responsables de lo que realmente son.

Por esta razón, la existencia de normas técnicas y guías mundialmente reconocidas y aceptadas, incluso de organismos de seguimiento a estos, es de vital importancia para evitar que casos como estos continúen sucediendo. Uno de los objetivos tras la publicación de estas normas e informe es que las empresas den a conocer sus programas de RS y los respectivos resultados a los agentes involucrados, sobre todo los clientes potenciales; no obstante, también buscan proporcionar un mayor grado de transparencia a la gestión llevada a cabo por la empresa, pues al volverla de interés público, esta debe cumplir con un mayor estándar de normativa y regulación. De acuerdo con Strandberg (2010), los aspectos no financieros y la transparencia parecen percibirse hoy en día como factores de competitividad y creación de valor, así como herramientas de excelencia en la gestión y factores diferenciadores, todo como consecuencia directa de las fuertes críticas y crisis por las que han atravesado algunas de las empresas más grandes y reconocidas en el mundo en los últimos años; los grupos de interés buscan un nuevo índice de confiabilidad que les permita saber si lo que las empresas reportan es o no verificable y cierto.

Según Strandberg (2010), la comunicación de los indicadores puede realizarse según criterios desarrollados por la propia empresa o según normas establecidas. Una norma proporciona un marco elaborado como base para estructurar la comunicación de los indicadores de una manera eficaz. Si una empresa trabaja con sus propios criterios, en lugar de una norma establecida, debe explicar cómo se han identificado y medido los indicadores, mientras que si, por el contrario, utiliza una norma, esta información ya está incluida en la misma. Una norma considerada legítima ofrece credibilidad a la empresa, porque presupone el cumplimiento de unos requisitos establecidos.

Por su parte, los indicadores de RS tienen por objeto medir los impactos de las actividades empresariales en la sociedad y el ambiente, y de este modo saber qué medidas se deben adoptar para convertir cualquier impacto negativo en positivo. Para ello, las empresas cuentan con indicadores de tipo cualitativo y cuantitativo, o de acuerdo con Strandberg (2010), indicadores de triple resultado, económico, social y ambiental. No obstante, como son los grupos de interés y agentes involucrados con la empresa quienes leen e interpretan los indicadores, estos poseen un alto grado de subjetividad, lo que dificulta establecer con claridad su efectividad y pertinencia en cuanto a los proyectos y resultados de RS que la empresa desea comunicar.

Strandberg (2010) retoma dos de los autores más influyentes en el tema de memorias e indicadores, Ligteringen y Zadek (2005), los cuales sostienen que:

El uso de indicadores de RS tiene dos propósitos principales. En primer lugar, facilitan la gestión e implementación de prácticas empresariales más responsables y transparentes. En segundo lugar, permiten contar con una visión clara sobre los conceptos centrales del desarrollo sostenible y la responsabilidad social. En este sentido, los indicadores no solo cumplen una función de medición, sino que también orientan las conductas dentro de la organización, promoviendo que tanto la empresa como sus colaboradores adopten prácticas alineadas con la sostenibilidad. Como señalan distintos autores, la función de un sistema de control ha sido históricamente la de influir en el comportamiento de las personas; en este caso, la finalidad es fomentar conductas más sostenibles e integrar objetivos responsables en el funcionamiento organizacional.

Pero, comenzar a publicar informes y memorias de RS no es todo lo que una empresa puede hacer para demostrar su compromiso con la sociedad, es necesario también que exista un diálogo constante, abierto y honesto con los grupos de interés (stakeholders) de la empresa. Cuando la empresa trabaja en equipo con todos los agentes involucrados, alcanza un nuevo nivel de competitividad logrando aumentar las probabilidades de realizar proyectos viables y exitosos.

4. Normas y Estándares Voluntarios

Como se mencionó anteriormente el marco de referencia constituye una base esencial para guiar y legitimar la implementación de políticas de responsabilidad social y análisis de riesgo en las organizaciones. En sectores de alta complejidad operativa, como el industrial metalúrgico, el cumplimiento de normativas nacionales e internacionales no solo responde a una exigencia legal, sino que también es un factor estratégico para la sostenibilidad de la organización.

A continuación se describen los principales marcos regulatorios que rigen en Argentina para Responsabilidad Social en primera instancia y luego para Análisis de Riesgos.

Tabla 1. Estándares de RS y otros documentos. Fuente: Elaboración propia.

Título	Concepto de RSE	Objetivo y función
ISO 26000 (Norma Guía)	Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionen en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente.	Objetivo: Proporcionar orientación a las organizaciones sobre responsabilidad social y que utilicen como parte de las actividades de la política pública. Función: Ayudar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible.
Norma de aseguramiento AA 1000	La serie AA 1000 define la responsabilidad constituida por: transparencia para rendir cuentas a las partes interesadas; capacidad de respuesta para atender las preocupaciones de las partes interesadas y cumplimiento para lograr los estándares con los cuales se compromete voluntariamente.	Objetivo: Evaluar, auditar y asegurar la sostenibilidad corporativa. Función: Establecer un marco de principios y estándares que aseguren la calidad de la rendición de cuentas, la transparencia y la capacidad de respuesta a las partes interesadas.
Global Reporting Initiative (GRI)	No define un concepto de RSE. Su posición es desde la Sostenibilidad: la forma en la que contribuye la organización, o pretende contribuir en el futuro, a la mejora o al deterioro de las tendencias, avances y condiciones económicas, ambientales y sociales a nivel local, regional o global.	Objetivo: Ofrecer un marco de indicadores específicos de sostenibilidad. Función: Medir y comunicar el desempeño económico, social y ambiental de las organizaciones a nivel global, regional y local.
SGE 21:2008, Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable	“La Responsabilidad Social es la integración voluntaria de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos (superando el cumplimiento estricto de las obligaciones legales) en la gestión de las empresas, así como en sus decisiones y resultados” (INTEGRAEL, 2011)	Objetivo: Promover la gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones. Función: Facilitar un modelo certificable que permita integrar en la estrategia y gestión de la empresa valores de responsabilidad social, transparencia y sostenibilidad.
Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial	“La RSE es el compromiso público de una empresa, expresado en su política corporativa y a través de un conjunto de indicadores que permiten medir el cumplimiento de dicho compromiso con sus diversos públicos: empleados, clientes, proveedores, comunidad, medio ambiente y accionistas”	Objetivo: Permitir a las empresas medir y gestionar su desempeño en RSE a través de indicadores concretos. Función: Servir como herramienta de diagnóstico, gestión y comunicación de prácticas responsables.
Norma SA 8000	La SA 8000 se centra en los derechos laborales. Considera aspectos como: trabajo infantil, trabajo forzoso, salud y seguridad, libertad de asociación, discriminación, prácticas disciplinarias, horarios de trabajo y remuneración. Busca mejorar las condiciones laborales y garantizar el respeto a los	Objetivo: Mejorar las condiciones laborales en la cadena de suministro. Función: Garantizar el respeto a los derechos humanos y laborales mediante un sistema de certificación internacionalmente reconocido.

Tabla 2. Estándares de Análisis de Riesgo. Fuente: Elaboración propia.

Norma / Estándar	Concepto de Análisis Riesgo	Objetivo y/o Función de la Norma o Estándar.
ISO 31000:2018	“Proceso para comprender la naturaleza del riesgo y determinar su nivel”	Establecer principios y directrices generales para la gestión de riesgos en todo tipo de organizaciones e integrar la gestión del riesgo en la toma de decisiones estratégicas.
UNE-EN 31010:2010	“Aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas para identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y revisar el riesgo	Proveer técnicas específicas de evaluación de riesgos, complementando la ISO 31000. Aplicar herramientas como FMEA, análisis causa-raíz, árboles de fallos, entre otras.
COSO ERM 2017	“Análisis de la severidad del riesgo y su impacto en los objetivos”	Integrar la gestión del riesgo con la estrategia empresarial. Identificar, evaluar y responder a riesgos financieros, operativos, reputacionales, etc.

5. Sector Industrial Metalúrgico

5.1 Contexto del Sector Industrial Metalúrgico

La industria metalúrgica constituye un pilar fundamental para el desarrollo económico, social y tecnológico de Argentina. Su carácter estratégico radica en el papel que desempeña como proveedora de insumos, equipos y maquinaria para prácticamente todos los sectores productivos, desde la agroindustria y la energía hasta la industria automotriz, de la construcción, entre otras. Esta transversalidad la posiciona como un eslabón clave dentro de la cadena de valor industrial nacional.

Desde una perspectiva estratégica, contar con una industria metalúrgica robusta es esencial para garantizar la soberanía productiva. Su ausencia o debilitamiento puede generar una fuerte dependencia del exterior en rubros críticos, afectando la autonomía económica del país. Por ello, las naciones con estructuras industriales consolidadas suelen priorizar el desarrollo metalúrgico como base de su infraestructura y defensa económica.

En términos económicos, el sector aporta significativamente al Producto Bruto Interno (PBI) industrial y genera miles de empleos directos e indirectos, tanto en grandes empresas como en pequeñas y medianas industrias (PyMEs), que conforman una parte sustancial del entramado productivo metalúrgico en Argentina. En el plano social, su presencia estimula economías regionales, promueve la formación técnica y profesional, y representa una fuente de empleo calificado.

No obstante, la actividad metalúrgica también conlleva importantes desafíos en materia ambiental. Se trata de una industria intensiva en el uso de energía y recursos naturales, que genera emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), residuos sólidos industriales y efluentes líquidos que requieren un manejo adecuado. En el plano social, los riesgos laborales asociados a la actividad, como exposición a metales pesados, ruidos o accidentes, demandan estrictas medidas de seguridad y salud ocupacional.

Por lo tanto, el análisis del sector metalúrgico no puede dissociarse de una mirada integral que contemple sus impactos económicos, sociales y ambientales. En este contexto, el enfoque de la responsabilidad social (RS) emerge como una herramienta clave para promover prácticas sostenibles, fortalecer la competitividad y contribuir al desarrollo equilibrado del país.

5.2 Responsabilidad Social en el Sector Metalúrgico

La aplicación de la Responsabilidad Social (RS) en el sector metalúrgico se ha vuelto cada vez más relevante frente a los crecientes desafíos sociales, ambientales y económicos que enfrenta la industria a nivel global. Dada su naturaleza intensiva en recursos y su impacto transversal en múltiples cadenas productivas, la integración de prácticas responsables representa no sólo una exigencia ética, sino también una condición estratégica para su sostenibilidad y competitividad a largo plazo (2020; CEPAL, Pacto Global Argentina 2023).

En este sector, la RS se manifiesta en múltiples dimensiones. Desde el plano ambiental, se traduce en la adopción de tecnologías más limpias, el uso eficiente de la energía, el reciclaje de materiales y una adecuada gestión de residuos y emisiones (UNEP, 2019). La reducción de la huella de carbono, la implementación de sistemas de economía circular y la transición hacia energías renovables son estrategias clave que ya están siendo adoptadas por grandes empresas internacionales, en línea con compromisos globales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los Acuerdos de París (ONU, 2015).

En el plano social, la RS adquiere una importancia significativa en la promoción de condiciones laborales seguras, inclusivas y equitativas. La capacitación continua del personal, la prevención de riesgos laborales y el fortalecimiento del diálogo social con sindicatos y comunidades son prácticas clave para garantizar entornos de trabajo saludables y relaciones laborales sostenibles (ILO, 2022). Además, muchas empresas metalúrgicas desarrollan programas de vinculación comunitaria, invierten en educación técnica y participan activamente en el desarrollo local de las regiones en las que operan (ArcelorMittal, 2023; Techint, 2022).

Desde la perspectiva económica, la responsabilidad social implica prácticas empresariales éticas, transparencia en la gestión, cumplimiento de normativas y contribución al desarrollo económico del entorno.

A nivel global, compañías como ArcelorMittal, Tata Steel y Thyssenkrupp publican reportes de sostenibilidad siguiendo los lineamientos del Global Reporting Initiative (GRI) y los principios del Pacto Global de Naciones Unidas, incluyendo metas de descarbonización, prácticas de economía circular y responsabilidad extendida del productor (GRI, 2023).

En Argentina, empresas como Tenaris (Grupo Techint) y Acindar (Grupo ArcelorMittal) han avanzado en la institucionalización de sus estrategias de RS. Estas incluyen programas comunitarios, educación técnica, salud, seguridad ocupacional y voluntariado corporativo (Tenaris, 2022; Acindar, 2021). Organizaciones como ADIMRA y la Unión Industrial Argentina (UIA) también han comenzado a promover la sostenibilidad como parte de la agenda del desarrollo industrial (UIA, 2023; ADIMRA, 2022).

No obstante, la adopción de estas prácticas en el conjunto del sector metalúrgico argentino sigue siendo desigual. Las PyMEs enfrentan mayores barreras para implementar estrategias de RS debido a limitaciones en recursos financieros, capacidades técnicas y acceso a formación especializada (PNUD, 2021). Este escenario demanda el diseño de políticas públicas de apoyo, incentivos para la transición sostenible y esquemas de cooperación entre el Estado, el sector privado y la sociedad civil.

En síntesis, la responsabilidad social en el sector metalúrgico no debe concebirse como un complemento, sino como un enfoque integral de gestión que potencia la sostenibilidad, fortalece el vínculo con los grupos de interés y contribuye a la construcción de una industria más resiliente, innovadora y comprometida con el desarrollo del país (CEPAL, 2020; Pacto Global, 2023).



CAPÍTULO III

Diagnóstico de la Organización

1. Planteo del problema

Como se mencionó anteriormente, la empresa donde se desarrollará el estudio es una organización de gran escala del sector metalúrgico, ubicada en Mendoza, con una destacada trayectoria en la producción de componentes para energías renovables y servicios industriales. Desde 2019 cuenta con un equipo dedicado a la Responsabilidad Social y Ambiental, que impulsa iniciativas alineadas con sus valores corporativos. Sin embargo, la falta de integración plena de estas acciones en su sistema de gestión y la ausencia de una herramienta específica para evaluar su desempeño en Responsabilidad social (RS), evidencian una oportunidad de mejora que este proyecto busca abordar.

A continuación se abordan dos aspectos relevantes, la integración de la responsabilidad social con la valoración de riesgos y el abordaje de las partes interesadas de la empresa.

2. Evaluación de Responsabilidad Social

Al abordar su Responsabilidad Social, la empresa hará su mejor esfuerzo para comprender tres relaciones básicas (ver figura 3):



Figura 3. Relaciones entre la organización, partes interesadas y sociedad. Fuente: Elaboración propia.

1. Entre la empresa y la sociedad. La organización deberá comprender y reconocer cómo sus decisiones y actividades impactan en la sociedad y el ambiente. También deberá comprender las expectativas de la sociedad en cuanto a un comportamiento responsable en relación a estos impactos. Esto se hará considerando los temas y cuestiones centrales de la RS.
2. Entre la empresa y sus grupos de interés. La organización deberá conocer a sus distintos grupos de interés. Estos son los individuos o grupos cuyos intereses podrían verse afectados por las decisiones y actividades de la organización.
3. Entre las partes interesadas y la sociedad. La empresa debe comprender la relación entre los intereses y expectativas de todas las partes interesadas, incluyendo a la sociedad en general. Cada grupo de interés posee necesidades

y expectativas particulares respecto a la organización, que pueden coincidir o diferir de las expectativas más amplias de la sociedad sobre un comportamiento socialmente responsable. En este sentido, los grupos de interés o “stakeholders” pueden tener prioridades específicas que no siempre se alinean completamente con los estándares o demandas de responsabilidad social esperados por la sociedad.

La organización para identificar sus acciones sobre RS debe familiarizarse con las siete materias básicas que propone la Norma ISO 26000:

1. Gobernanza de la organización.
2. Los derechos humanos.
3. Prácticas laborales.
4. Medio ambiente.
5. Prácticas operativas justas.
6. Consumidores.
7. Participación de la comunidad y desarrollo.

Estos temas centrales cubren los impactos económicos, ambientales y sociales más probables que deben ser abordados por la organización. Los temas centrales abarcan cuestiones específicas que la empresa debe tener en cuenta a la hora de identificar sus acciones sobre Responsabilidad Social. Cada tema central, pero no necesariamente cada asunto, tiene cierta relevancia para cada organización.

A continuación se describe en detalle cada materia fundamental correspondiente a la norma ISO 26000.

Gobernanza.

La gobernanza de la organización es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos.

Puede incluir, tanto mecanismos de gobernanza formal basados en estructuras y procesos definidos, como en mecanismos informales que surjan en conexión con la cultura y los valores de la organización.

Los sistemas de gobernanza varían, dependiendo del tamaño y el tipo de organización y del contexto ambiental, económico, político, cultural y social en el que opera. Estos sistemas son dirigidos por una persona o un grupo de personas que tienen la autoridad y responsabilidad de perseguir los objetivos de la organización.

Derechos humanos

Son los derechos básicos que le corresponden a cualquier ser humano por el hecho de serlo. Esta materia contempla los siguientes asuntos:

- Debid diligencia, asegurar la debida diligencia de manera que se gestionen en forma proactiva los riesgos reales y potenciales de los efectos adversos sobre los derechos humanos;

- Situaciones de riesgo para los derechos humanos, identificar y gestionar las situaciones de riesgo que presenten un riesgo a la vulneración de los derechos humanos. Adoptar medidas para prevenir, mitigar o remediar tales riesgos;
- Evitar complicidad, evitar la implicación en algún caso de vulneración de los derechos humanos que otra empresa, entidad, gobierno, individuo o grupo está causando;
- Resolución de reclamaciones, establecer mecanismos para que aquellos que creen que sus derechos han sido abusados puedan llevar el problema ante la organización e intentar obtener alguna compensación;
- Discriminación y grupos vulnerables, impedir cualquier tipo de distinción, exclusión o preferencia que tiene el efecto de anular la igualdad de trato o de oportunidades, cuando esta se basa en prejuicios más que en motivos legítimos;
- Derechos civiles y políticos, respetar los derechos civiles y políticos evitando su quebrantamiento ilegal por parte del poder, y así garantizar la capacidad del individuo para participar de la vida civil y política en condiciones de igualdad;
- Derechos económicos, sociales y culturales, ejercitar la debida diligencia con el fin de asegurar que la organización no se involucra en actividades que infringen o impiden el disfrute de estos derechos;
- Principios y derechos fundamentales en el trabajo, asegurar el cumplimiento de los derechos fundamentales en el trabajo dictaminados por la Organización Internacional del Trabajo.

Prácticas laborales

Las prácticas laborales de una organización comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo que se realiza dentro, por o en nombre de la organización, incluido el trabajo subcontratado. Esta materia contempla los siguientes asuntos:

- Trabajo y relaciones laborales, manejar la fuerza laboral y las interacciones entre la organización y sus empleados, así como con otras partes interesadas;
- Condiciones de trabajo y protección social, asegurar condiciones de trabajo seguras establecidas por leyes, regulaciones nacionales o en acuerdos vinculantes entre las partes, además de promover la protección social para los trabajadores de la organización;
- Diálogo social, fomentar la participación activa y abierta de las partes interesadas en el proceso de toma de decisiones, de manera que se construyan relaciones sólidas, equitativas y confiables entre la organización y su entorno;
- Salud y seguridad ocupacional, promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores y prevenir daños en la salud provocados por las condiciones laborales;
- Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo, expandir las capacidades y funciones humanas, permitiendo, así, que hombres y mujeres adquieran nuevos conocimientos y oportunidades además de tener un nivel de vida decente

Ambiente

Las decisiones y actividades de las organizaciones invariablemente generan un impacto en el medio ambiente, con independencia de donde se ubiquen. Estos impactos podrían estar asociados al uso que la organización realiza de los recursos, la localización de las actividades de la organización, la generación de contaminación y residuos y los impactos de las actividades de la organización sobre los hábitats naturales. Esta materia contempla los siguientes asuntos:

- Prevención de la contaminación, mejorar el desempeño ambiental, a través de la prevención de la contaminación causada por sus actividades;
- Uso sostenible de recursos, asegurar la disponibilidad de recursos en el futuro promoviendo el uso sostenible por medio de cambios en los patrones y volúmenes de consumo y producción actuales;
- Mitigación del cambio climático y adaptación al mismo, reducir la vulnerabilidad frente al cambio climático identificando oportunidades para minimizar los daños asociados a las actividades de la organización; Protección del medio ambiente, la biodiversidad y restauración, establecer acciones para prevenir, detectar y combatir prácticas corruptas. Asegurando el funcionamiento justo y ético de la organización, promoviendo el desarrollo y la confianza.

Prácticas justas de operación

Las prácticas justas de operación se refieren a la conducta ética de una organización en sus transacciones como en otras organizaciones. Incluyen las relaciones entre organizaciones y agencias gubernamentales, así como, entre organizaciones y sus socios, proveedores, contratistas, clientes, competidores, y las asociaciones de las cuales son miembros. Esta materia contempla los siguientes asuntos:

- Anti-corrupción, establecer acciones para prevenir, detectar y combatir prácticas corruptas. Asegurando el funcionamiento justo y ético de la organización, promoviendo el desarrollo y la confianza;
- Participación política responsable, apoyar los procesos políticos públicos y promover el desarrollo de políticas públicas que beneficien a la sociedad en general. Prohibir el uso de influencias políticas indebidas;
- Competencia justa, respetar las normas éticas y legales en el marco de búsqueda de excelencia de producto, para así evitar prácticas que puedan crear desventajas injustas para otros participantes del mercado;
- Promover la responsabilidad social en la cadena de valor, adoptar y fomentar prácticas éticas, sostenibles y socialmente responsables en todas las etapas del proceso de producción, incluye no solo a la organización principal sino también a sus proveedores, subcontratistas y otras partes involucradas en la cadena de suministro;
- Respeto a los derechos de la propiedad, respetar y reconocer los derechos de propiedad de en todas sus formas, ya sean tangibles (propiedades físicas) o intangibles (propiedad intelectual).

Asuntos del Cliente

Las organizaciones que proporcionan productos y servicios a consumidores, así como a otros clientes, tienen responsabilidades hacia ellos. Esta materia contempla los siguientes asuntos:

- Prácticas justas de marketing, promover los productos y servicios de la organización de manera honesta y responsable garantizando veracidad, transparencia, competencia leal, publicidad responsable, entre otros;
- Protección de la salud y seguridad, identificar y gestionar los riesgos, promover prácticas seguras y saludables y cumplir con las normativas y regulaciones pertinentes;
- Consumo sostenible, ofrecer productos y servicios beneficiosos, desde el punto de vista social y ambiental considerando el ciclo de vida completo y reducir los impactos negativos provocados;
- Servicio de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas, brindar información transparente y precisa sobre productos y servicios, garantizar la accesibilidad a canales de atención, ofrecer soporte post venta y resolver quejas de manera justa;
- Protección y privacidad de datos, evitar que la recopilación y el procesamiento de datos de carácter personal infrinjan las normas de privacidad;
- Acceso a servicios esenciales, garantizar la posibilidad de que todas las personas puedan acceder de manera equitativa y asequible a servicios fundamentales necesarios para su bienestar y desarrollo;
- Educación y toma de conciencia, proporcionar información, conocimientos y experiencias a los consumidores para que puedan comprender mejor los aspectos sociales, ambientales y éticos de sus acciones.

Desarrollo de la comunidad

Actualmente está ampliamente aceptado que las organizaciones tengan relación con las comunidades en las que operan. Esta relación debería basarse en la participación activa de la comunidad para contribuir a su desarrollo. Las organizaciones que se involucran de forma respetuosa con la comunidad y sus instituciones, reflejan valores democráticos y cívicos, y los fortalecen. Esta materia contempla los siguientes asuntos:

- Participación activa de la comunidad, implicar activa y significativamente los grupos de personas que viven o trabajan en una determinada área geográfica o contexto, en la toma de decisiones, diseño de políticas que afecten su entorno social, económico y ambiental;
- Educación y cultura, contribuir al desarrollo educativo y cultural de la sociedad en la que operan;
- Creación de empleo y desarrollo de habilidades, generar oportunidades de trabajo bajo condiciones justas y dignas y proporcionar formación y capacitación para mejorar las habilidades y competencias de los grupos de interés;
- Desarrollo y acceso a la tecnología, promover el avance tecnológico de manera ética y equitativa, asegurando que las personas y comunidades tengan la posibilidad de beneficiarse de estos y acceder a estas herramientas y recursos;

- Generación de riqueza e ingresos, crear valor económico de manera sostenible, equitativa y ética de manera de contribuir al bienestar económico de los empleados, accionistas, comunidades y sociedad en general;
- Salud, proteger y promover el bienestar físico, mental y social de los trabajadores, clientes, proveedores y otras partes interesadas mediante prácticas y políticas que fomenten la salud y prevengan riesgos;
- Inversión social, contribuir al desarrollo humano, fortaleciendo las comunidades y mejorando su calidad de vida.

2.1 Responsabilidad Social y ámbito de influencia de la Organización

La empresa es responsable por los impactos de las decisiones y actividades sobre las que tiene control formal y/o de facto (el control de facto se refiere a situaciones en las que una organización tiene la capacidad de dictar las decisiones y actividades de otra parte, aun cuando no tenga la autoridad legal o formal para hacerlo). Además de ser responsable de sus propias decisiones y actividades, la organización puede, en algunas situaciones, tener la capacidad de afectar el comportamiento de las partes con las que mantiene relaciones. Tales situaciones se consideran dentro de la esfera de influencia de la organización.

Esta esfera de influencia incluye relaciones dentro y fuera de su cadena de valor. Sin embargo, no toda su cadena de valor entra necesariamente dentro de su esfera de influencia. Puede incluir las asociaciones formales e informales en las que participa, así como organizaciones homólogas o competidoras. Una organización no siempre tiene la responsabilidad de ejercer influencia por el mero hecho de tener la capacidad de hacerlo. Por ejemplo, no puede ser considerada responsable de los impactos de otras organizaciones sobre las que pueda tener cierta influencia si el impacto no es resultado de sus decisiones y actividades. Sin embargo, habrá situaciones en las que una organización tendrá la responsabilidad de ejercer influencia. Estas situaciones vienen determinadas por el grado en que la relación de una organización está contribuyendo a los impactos negativos.

La empresa podrá decidir si mantiene una relación con otra organización, así como la naturaleza y el alcance de dicha relación. Habrá situaciones en las que tendrá la responsabilidad de estar alerta a los impactos creados por las decisiones y actividades de otras organizaciones y de tomar medidas para evitar o mitigar los impactos negativos relacionados con su relación con dichas organizaciones.

Al evaluar su esfera de influencia y determinar sus responsabilidades, la organización ejerce la debida diligencia para evitar contribuir a impactos negativos.

2.2 Método empleado: Evaluación de riesgos aplicada a la ISO 26000

La estrategia adoptada por la organización para implementar la Norma ISO 26000:2010 se basa en un enfoque sistemático de evaluación de riesgos, considerando que cada materia fundamental y asunto relevante puede generar impactos sociales, ambientales y económicos que requieren atención prioritaria.

Para este fin, se desarrolló una matriz de riesgos específica, diseñada para evaluar tanto la probabilidad de ocurrencia como la magnitud de los impactos asociados a cada asunto de la ISO 26000. Cada materia fundamental —gobernanza organizacional, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos relativos a los consumidores y participación activa y desarrollo de la

comunidad— se considera un riesgo potencial, lo que permite un análisis integral y coherente de todas las áreas de responsabilidad social de la empresa.

El desarrollo de la herramienta incluyó las siguientes etapas:

1. Identificación de asuntos y materias fundamentales: Se revisaron los lineamientos de la ISO 26000 y se adaptaron al contexto de la empresa metalúrgica, considerando la actividad productiva, los grupos de interés y los impactos potenciales en la comunidad y el entorno.
2. Determinación de criterios de riesgo: Se definieron parámetros para medir la probabilidad de ocurrencia y la gravedad del impacto, incorporando tanto indicadores cualitativos (percepción de stakeholders, cumplimiento de estándares) como cuantitativos (accidentes, emisiones, quejas de clientes).
3. Construcción de la matriz de riesgos: Los asuntos identificados se organizaron en una matriz que permite priorizar riesgos según su significancia, facilitando la toma de decisiones estratégicas y la asignación eficiente de recursos.
4. Análisis y tratamiento de riesgos: Se aplicó la matriz para evaluar cada riesgo, determinar su nivel de criticidad y proponer acciones de mitigación o mejora, enfocadas en minimizar impactos negativos y potenciar oportunidades de desarrollo sostenible.
5. Retroalimentación y mejora continua: La herramienta incluye mecanismos para actualizar periódicamente los riesgos y evaluar la eficacia de las acciones implementadas, alineándose con los principios de mejora continua de la ISO 26000 y las normas de gestión de riesgos (ISO 31000 e ISO 31010).

3. Partes Interesadas

La RS implica una comprensión de las expectativas más amplias de la sociedad. Un principio fundamental de la RS es el respeto del Estado de Derecho y el cumplimiento de las obligaciones jurídicamente vinculantes. Sin embargo, la RS también implica acciones que van más allá del cumplimiento legal y el reconocimiento de obligaciones hacia los demás que no son legalmente vinculantes. Estas obligaciones surgen de valores éticos y de otro tipo ampliamente compartidos.

Aunque las expectativas de comportamiento socialmente responsable varían según los países y las culturas, las organizaciones deben respetar las normas internacionales de comportamiento, como las reflejadas en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Declaración de Johannesburgo sobre el Desarrollo Sostenible y otros instrumentos.

La cláusula 6 de la norma ISO 26000, considera los temas centrales de la RS. Cada uno de estos temas centrales incluye diversos asuntos que permitirán a una organización identificar sus principales impactos en la sociedad. La discusión de cada tema también describe acciones para abordar estos impactos.

La identificación de las partes interesadas y el compromiso con ellas son fundamentales para la RS. Una organización debe determinar quién tiene interés en sus decisiones y actividades, de modo que pueda entender sus impactos y cómo abordarlos. Aunque las partes interesadas pueden ayudar a una organización a identificar la relevancia de asuntos concretos para sus decisiones y actividades, éstas no sustituyen a la sociedad en general a la hora de determinar normas y expectativas de comportamiento. Un asunto

puede ser relevante en una organización aunque no haya sido identificado específicamente por los grupos de interés a los que consulta.

3.1 Identificación de las partes interesadas

Las partes interesadas son organizaciones o individuos que tienen uno o más intereses en cualquier decisión o actividad de una organización. Dado que estos intereses pueden verse afectados por una organización, se crea una relación con la misma. Esta relación no tiene por qué ser formal. La relación creada por este interés existe tanto si las partes son conscientes de ello como si no.

Es posible que la organización no siempre conozca a todos sus grupos de interés o “stakeholders”, aunque debe intentar identificarlos. Del mismo modo, muchas partes interesadas pueden no ser conscientes del potencial de una organización para afectar a sus intereses.

En este contexto, interés se refiere a la base real o potencial de una reclamación, es decir, exigir algo que se debe o exigir el respeto de un derecho. Una reclamación de este tipo no tiene por qué implicar exigencias económicas o derechos legales. A veces puede ser simplemente el derecho a ser escuchado. La relevancia o importancia de un interés se determina mejor por su relación con el desarrollo sostenible.

Comprender cómo los individuos o grupos pueden verse afectados por las decisiones y actividades de una organización permitirá identificar los intereses que establecen una relación con la organización. Por tanto, la determinación por parte de la organización de los impactos de sus decisiones y actividades facilitará la identificación de sus grupos de interés más importantes.

Las organizaciones pueden tener muchos grupos de interés, además, las distintas partes interesadas tienen intereses diversos y a veces contrapuestos. Por ejemplo, los intereses de los residentes de una comunidad podrían incluir los impactos positivos de una organización, como el empleo, así como los impactos negativos de la misma organización, como la contaminación.

Algunas partes interesadas son parte integrante de una organización. Entre ellas se incluyen los miembros, colaboradores o propietarios de la organización. Estas partes interesadas comparten un interés común en el propósito de la organización y en su éxito. Esto no significa, sin embargo, que todos sus intereses en relación con la organización sean los mismos. Los intereses de la mayoría de las partes interesadas pueden estar relacionados con la RS de la organización y a menudo son muy similares a algunos de los intereses de la sociedad. Un ejemplo es el interés de un propietario cuya propiedad pierde valor a causa de una nueva fuente de contaminación.

No todas las partes interesadas de una organización pertenecen a grupos organizados que tengan como objetivo representar sus intereses ante organizaciones específicas. Las partes interesadas pueden no estar organizadas en absoluto y, por esta razón, pueden ser pasadas por alto o ignoradas. Este problema puede ser especialmente importante en el caso de los grupos vulnerables y las generaciones futuras. Los grupos que defienden causas sociales o ambientales pueden ser grupos de interés de una organización cuyas decisiones y actividades tienen un impacto relevante y significativo sobre estas causas. La organización debe examinar si los grupos que afirman hablar en nombre de grupos de interés específicos o que defienden causas específicas son representativos y creíbles. En algunos casos, no será posible que los intereses importantes estén directamente representados. Por ejemplo, los niños rara vez poseen o controlan grupos organizados de personas; la fauna salvaje no puede hacerlo. En esta

situación, la organización deberá prestar atención a las opiniones de grupos creíbles que traten de proteger dichos intereses. Para identificar a las partes interesadas, se plantearon las siguientes preguntas:

1. ¿Con quién tiene la organización obligaciones legales?
2. ¿A quién pueden afectar positiva o negativamente las decisiones o actividades de la organización?
3. ¿Quién puede expresar su preocupación por las decisiones y actividades de la organización?
4. ¿Quién ha intervenido en el pasado cuando ha sido necesario abordar preocupaciones similares?
5. ¿Quién puede ayudar a la organización a abordar impactos específicos?
6. ¿Quién puede afectar a la capacidad de la organización para cumplir con sus responsabilidades?
7. ¿Quién se vería perjudicado si se le excluyera del compromiso?
8. ¿A quién afecta en la cadena de valor?

3.2 Participación de las partes interesadas

El compromiso con las partes interesadas no es simplemente un trámite dentro del enfoque de responsabilidad social, sino un pilar esencial que impulsa decisiones más justas, informadas y sostenibles. En esencia, se trata de un proceso de diálogo entre la organización y aquellos grupos o individuos que pueden verse afectados por sus decisiones o actividades. Este vínculo no solo aporta información valiosa, sino que también contribuye al aprendizaje continuo y a la construcción de relaciones más sólidas y legítimas (ISO 26000, 2010).

Este tipo de compromiso puede adoptar múltiples formas, desde encuentros informales hasta mecanismos más estructurados como talleres, audiencias públicas o foros virtuales. Lo fundamental es que se genere un espacio de comunicación auténtica, donde las partes puedan expresarse libremente y ser escuchadas. El carácter bidireccional de este diálogo es clave: escuchar, comprender y responder son acciones necesarias para que la participación tenga verdadero sentido y no se reduzca a una formalidad.

¿Por qué es tan importante este compromiso? Porque permite a la organización anticipar y comprender mejor las consecuencias de sus acciones sobre la sociedad y el ambiente, así como identificar oportunidades para maximizar impactos positivos y mitigar los negativos. Además, abre la posibilidad de revisar y mejorar el propio desempeño de la organización, fortalecer su credibilidad y generar valor compartido con sus públicos de interés (Freeman, 1984; ISO 26000, 2010).

La participación de las partes interesadas también permite visibilizar tensiones o conflictos entre diferentes intereses, y es a través de ese reconocimiento que puede trabajarse en la construcción de consensos o soluciones equilibradas. Como señala la guía ISO 26000, estas interacciones no solo deben orientarse al cumplimiento normativo, sino también a la búsqueda de acuerdos que reflejen expectativas éticas, sociales y culturales ampliamente reconocidas.

Es importante destacar que, en muchos casos, las expectativas de la sociedad ya están claras —ya sea a través de la legislación, normas de conducta ampliamente aceptadas o prácticas sectoriales—. Sin embargo, el diálogo con las partes interesadas no pierde valor por ello; al contrario, puede enriquecer la comprensión de esos marcos y revelar dimensiones que no se evidencian desde la perspectiva interna de la organización.

Para que esta implicación sea realmente transformadora, es necesario que el proceso sea justo, transparente y representativo. Esto implica, entre otras cosas, identificar adecuadamente a los actores que puedan verse afectados, no favorecer a aquellos más cercanos o “amistosos” con la organización, y evitar construir interlocutores ficticios que simulen participación sin representatividad real. La buena fe, la transparencia y la autenticidad deben ser principios rectores en cada instancia del proceso (González & Martínez, 2015).

La participación significativa requiere también reconocer la diversidad de capacidades y contextos de los grupos de interés. Para lograrlo, es fundamental asegurar el acceso a la información relevante y facilitar espacios de entendimiento que les permitan tomar decisiones informadas. Solo así se puede construir un diálogo inclusivo, con un propósito claro, en el que las voces realmente influyan en el rumbo de la organización.

En suma, el compromiso con las partes interesadas no debe verse como una obligación externa ni como un elemento accesorio en la gestión organizacional. Es, en verdad, una oportunidad para fortalecer la legitimidad, mejorar el desempeño, enriquecer las decisiones y avanzar hacia un modelo más justo, transparente y sostenible de relación con el entorno.

3.4 Análisis de las Partes Interesadas en la empresa

En el sector industrial metalúrgico, caracterizado por su alta interacción con múltiples actores sociales, económicos y ambientales, esta gestión cobra especial relevancia. Se desarrolló una matriz de análisis de partes interesadas que permite mapear y responder de forma estructurada a las demandas y expectativas del entorno de la empresa estudiada.

3.4.1 Metodología para la identificación de las partes interesadas

La metodología empleada para identificar y analizar a las partes interesadas se basó en los lineamientos de la norma ISO 26000 (Responsabilidad Social) y la norma ISO 31000 (Gestión de Riesgos). Se elaboró una matriz de stakeholders que contempla los siguientes campos:

- Parte interesada (interna o externa)
- Necesidades y requisitos
- Área o responsable interno designado
- Acciones previstas para abordar la relación
- Registro o evidencia del seguimiento

Este abordaje permitió estructurar la información desde una perspectiva operativa, pero también estratégica, identificando vínculos críticos y posibles vulnerabilidades o oportunidades de mejora. Ver anexo.

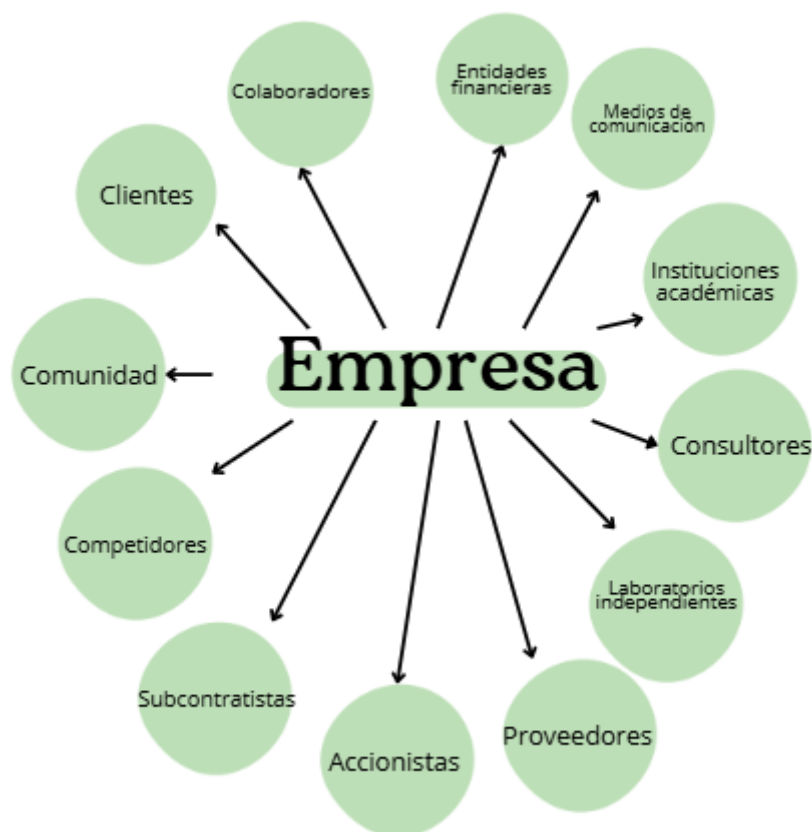


Figura 4. Stakeholders identificados de la Organización.
Fuente: Elaboración propia.

3.4.2 Descripción y análisis de partes interesadas

a. Clientes

Los clientes representan uno de los grupos de mayor prioridad para la empresa, ya que su satisfacción y fidelidad impactan directamente en la rentabilidad y la reputación. Entre sus principales expectativas se encuentran: la entrega puntual de productos, calidad garantizada, cumplimiento de presupuestos y contratos, atención al cliente eficiente y comunicación clara.

La gestión de este grupo recae en la Dirección Comercial y la Gerencia de Proyectos, quienes implementan controles de calidad, seguimiento del cronograma de entregas y protocolos de atención post-venta. Las acciones están registradas en informes de producción, cronogramas y sistemas de gestión de reclamos. A través de estas prácticas, la empresa busca reducir el riesgo de pérdida de clientes, reclamos judiciales o daños a la imagen corporativa.

b. Colaboradores

Los trabajadores constituyen el capital humano de la organización. Sus expectativas incluyen condiciones laborales seguras, clima organizacional positivo, oportunidades de formación y desarrollo profesional, participación en decisiones y retribución justa.

El área de Recursos Humanos lidera las políticas de bienestar laboral, formación continua, evaluaciones de desempeño, programas de salud y seguridad, y espacios de

escucha. Esta gestión contribuye directamente a reducir el ausentismo, la rotación y el riesgo de conflictos laborales, promoviendo la productividad y el compromiso con la cultura organizacional.

c. Comunidad local

La comunidad del entorno geográfico donde opera la empresa espera que se minimicen los impactos ambientales, se genere empleo local, se respete la convivencia y se mantenga un diálogo transparente. En muchos casos, la percepción pública del “rol social” de la industria se vincula directamente con su licencia social para operar.

La Gerencia de RSE se encarga de canalizar estas relaciones mediante programas de vinculación comunitaria, voluntariado corporativo, mesas de diálogo y reportes de sostenibilidad. Las actividades son documentadas mediante actas, reportes e indicadores de impacto social. Este enfoque permite reducir riesgos de protestas, conflictos sociales o presiones regulatorias.

d. Gobierno y entes reguladores

Las autoridades gubernamentales y organismos de control exigen el cumplimiento de leyes laborales, impositivas, ambientales y de seguridad. La Dirección General y el área Legal gestionan estas relaciones a través de presentaciones formales, auditorías internas y externas, capacitaciones legales y cumplimiento de normativas.

Los registros incluyen balances auditados, certificaciones, declaraciones juradas, entre otros. El cumplimiento normativo riguroso no solo evita sanciones y clausuras, sino que también genera confianza institucional y acceso a beneficios fiscales o programas de financiamiento estatal.

e. Instituciones académicas

Las universidades, institutos técnicos y centros de investigación conforman un actor clave en el desarrollo del conocimiento y la innovación tecnológica. Su vinculación con la empresa permite no solo la formación continua del capital humano, sino también el acceso a proyectos de investigación aplicada, nuevas metodologías de gestión y avances en materiales o procesos productivos. A través de convenios, pasantías y programas conjuntos, estas instituciones representan una fuente de legitimidad, actualización técnica y fortalecimiento de la responsabilidad social empresarial, especialmente en lo referido a la formación profesional, la empleabilidad y la transferencia de tecnología.

f. Medios de comunicación

Los medios de comunicación, tanto tradicional como digital, representan un canal de alto impacto en la construcción de la imagen pública y reputacional de la empresa. La forma en que se difunde su accionar, sus logros, o incluso sus conflictos, puede incidir significativamente en la percepción que tienen los distintos públicos. En este sentido, mantener una relación transparente, coherente y profesional con los medios resulta indispensable para gestionar adecuadamente los riesgos reputacionales y consolidar una comunicación alineada con los valores de responsabilidad social. La empresa debe anticipar escenarios de crisis, definir voceros institucionales y promover una narrativa proactiva sobre sus iniciativas ambientales, sociales y económicas.

g. Entidades financieras

Las instituciones financieras desempeñan un papel central en el acceso al crédito, la inversión y la viabilidad económica de las operaciones. En los últimos años, el sector ha comenzado a incorporar criterios de sostenibilidad en sus evaluaciones, priorizando aquellas empresas que demuestran un compromiso genuino con el ambiente, la ética y los derechos laborales. En este marco, la empresa metalúrgica debe brindar información clara, trazable y confiable sobre sus políticas de RSE, su gestión de riesgos y sus indicadores de desempeño no financiero, de manera de fortalecer la confianza de los inversores y mejorar su perfil ante eventuales auditorías o solicitudes de financiamiento verde.

h. Consultores especializados

Los consultores externos constituyen una parte interesada relevante al aportar conocimiento técnico, metodologías específicas y una visión externa que contribuye a la mejora continua. En el contexto de la responsabilidad social y la gestión del riesgo, su intervención permite identificar brechas, implementar sistemas de gestión y alcanzar certificaciones reconocidas. La empresa debe procurar que la contratación de consultores responda a criterios éticos, de idoneidad y confidencialidad, garantizando que sus aportes se integren eficazmente a la cultura organizacional y al cumplimiento de las metas estratégicas.

i. Subcontratistas y proveedores

La relación con proveedores y subcontratistas es clave para la calidad de los procesos productivos y el cumplimiento normativo, especialmente en aspectos relacionados con salud, seguridad y medio ambiente. Al formar parte de la cadena de valor, sus prácticas pueden generar impactos positivos o negativos en la reputación y el desempeño de la empresa principal. Por ello, es fundamental establecer mecanismos de evaluación y seguimiento que contemplen no solo variables económicas, sino también sociales y ambientales. La empresa debe promover criterios de contratación responsables, auditorías periódicas y capacitaciones específicas, fomentando una gestión ética y sostenible de toda la red de suministros.

j. Competidores

Aunque tradicionalmente considerados rivales en términos de mercado, los competidores también constituyen una parte interesada con la que pueden generarse vínculos colaborativos, especialmente ante desafíos comunes. A través de cámaras empresariales, clústeres o foros sectoriales, es posible trabajar de manera conjunta en la mejora de estándares, la adopción de buenas prácticas y la promoción de la responsabilidad social como una ventaja competitiva compartida. Esta cooperación también contribuye a la autorregulación del sector y a la reducción de riesgos sistémicos.

k. Accionistas

Los accionistas, como propietarios parciales de la empresa, ejercen una influencia directa sobre la gobernanza y la estrategia de largo plazo. Sus decisiones, expectativas y nivel de compromiso pueden potenciar o limitar la adopción de prácticas responsables. La transparencia, la rendición de cuentas y la incorporación de criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) en los reportes institucionales se presentan como herramientas clave para alinear intereses y consolidar una gestión sostenible. Además, el involucramiento activo de los accionistas en temas sociales y ambientales puede fortalecer el perfil ético y resiliente de la organización frente a entornos inciertos.

I. Laboratorios independientes

Los laboratorios externos que certifican procesos, materiales y emisiones juegan un rol fundamental en la validación técnica de la calidad y la conformidad normativa. Su independencia y objetividad refuerzan la credibilidad de los informes emitidos por la empresa, aportando confianza tanto a clientes como a organismos de control. Su labor es particularmente relevante en el marco de la gestión del riesgo ambiental y de la salud ocupacional, ya que sus evaluaciones pueden actuar como evidencia ante posibles litigios, sanciones o reclamos sociales. La selección de laboratorios debe considerar criterios de acreditación, trazabilidad y transparencia.



CAPÍTULO IV

Construcción de la Matriz

1- Fundamentos Teóricos y Metodológicos para la construcción de la matriz

1.1 Conceptualización del Riesgo

El concepto de riesgo ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, pasando de una concepción financiera o técnica a una visión integral que abarca múltiples dimensiones organizacionales.

Según la norma ISO 31.000:2018, el riesgo se define como “el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos”. Este efecto puede ser positivo o negativo, y está vinculado a la posibilidad de que ocurran eventos que afecten el cumplimiento de las metas organizacionales, tanto a corto como a largo plazo.

En términos más amplios, autores como Hopkin (2018) sostienen que el riesgo implica “una combinación de la probabilidad de un evento y sus consecuencias”, lo que requiere un análisis tanto cuantitativo como cualitativo. Por su parte, Kaplan y Garrick (1981) proponen que el riesgo puede entenderse mediante tres preguntas clave:

- ¿qué puede ocurrir?,
- ¿con qué probabilidad?,
- ¿cuáles serían sus consecuencias?

Estas definiciones coinciden en resaltar la importancia de gestionar la incertidumbre y anticiparse a resultados inesperados.

1.2 El riesgo desde la perspectiva de la Responsabilidad Social

La gestión del riesgo en el marco de la RS implica considerar no solo los impactos internos que pueden afectar a la organización, sino también los efectos que las decisiones empresariales pueden tener sobre su entorno: stakeholders.

Desde esta perspectiva, el riesgo no se limita a amenazas económicas, sino incluye riesgos sociales, ambientales, éticos y de gobernanza que ya fueron mencionados en el capítulo 1.

1.3 Tipos y Niveles de Riesgo

Para una adecuada gestión resulta indispensable comprender tanto la tipología de los riesgos como los diferentes niveles de exposición que puede enfrentar una organización.

En cuanto a su tipología, los riesgos pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Riesgos estratégicos: asociados a decisiones de alto nivel que pueden afectar el rumbo general de la organización, su competitividad y sostenibilidad.
- Riesgos operacionales: vinculados al funcionamiento interno, incluyendo procesos, personas, infraestructura y sistemas de información.
- Riesgos financieros: relacionados con el manejo de ingresos, egresos, inversiones, liquidez y acceso a financiamiento.
- Riesgos legales y regulatorios: derivados del incumplimiento de normativas locales, sectoriales o internacionales.
- Riesgos sociales y ambientales: correspondientes a los impactos negativos que las actividades empresariales pueden generar sobre comunidades o ecosistemas.
- Riesgos éticos y de reputación: relacionados con la percepción pública y la confianza de los grupos de interés respecto del comportamiento organizacional.

Por otra parte, en los sistemas de análisis se distinguen dos niveles fundamentales de riesgo:

- Riesgo inherente: nivel de riesgo existente antes de aplicar cualquier medida de control o mitigación. Representa la exposición natural de la organización frente a una amenaza determinada.
- Riesgo residual: nivel de riesgo que permanece luego de implementar controles o estrategias de mitigación, y que suele considerarse como el “riesgo aceptable” o manejable.

En este contexto, la mitigación se entiende como el conjunto de acciones que buscan reducir la magnitud del riesgo inherente. Estas pueden incluir la adopción de sistemas de seguridad, la implementación de procedimientos operativos, la capacitación del personal o incluso la transferencia del riesgo a terceros a través de seguros.

1.4 Normas y Marco de Referencia

La integración de la gestión de riesgos con la Responsabilidad Social exige un abordaje que no solo contemple aspectos técnicos y operativos, sino también los impactos sociales, ambientales y éticos de las decisiones organizacionales. En este contexto, la ISO 31000:2018, como norma internacional para la gestión de riesgos, y la ISO 26000:2010, guía para la Responsabilidad Social, ofrecen un marco complementario que permite abordar los riesgos desde una visión integral.

Por un lado, la ISO 31000 proporciona un enfoque sistemático para la identificación, análisis, evaluación y tratamiento de riesgos como ya se mencionó anteriormente. Esta norma enfatiza la necesidad de considerar tanto la probabilidad de ocurrencia como las consecuencias de los eventos, permitiendo la construcción de herramientas como la matriz de riesgos, utilizada en este trabajo para evaluar la exposición de la organización frente a diversos escenarios.

Por otro lado, la ISO 26000 complementa esta visión al incorporar la perspectiva ética, social y ambiental de los impactos organizacionales. Esta norma orienta a las organizaciones en el proceso de identificar sus partes interesadas y comprender sus expectativas, facilitando la evaluación de impactos no financieros que podrían derivar en riesgos reputacionales, legales o socio ambientales.

La articulación entre ambas normas permite no solo analizar los riesgos en términos de severidad y frecuencia, como propone ISO 31000, sino también ponderar la materialidad social de esos riesgos. Por ejemplo, un riesgo con baja probabilidad pero alta sensibilidad social –como una posible afectación a comunidades locales o el ambiente– puede adquirir una mayor relevancia estratégica al considerarse desde una perspectiva de responsabilidad social.

Además, se tuvo en cuenta el enfoque ESG, ampliamente adoptado en el ámbito financiero y corporativo, que permite evaluar a las empresas no solo por su desempeño económico, sino también por sus prácticas en materia ambiental, social y de gobernanza. Este enfoque resulta útil para incorporar el análisis de riesgos desde una mirada estratégica, especialmente en organizaciones que buscan atraer inversiones sostenibles, mejorar su reputación o alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

2- Proceso de diseño de la Matriz de riesgos

2.1 Identificación de materias fundamentales y asuntos relevantes

Como se mencionó previamente, la norma ISO 26000 establece siete materias fundamentales de responsabilidad social, cada una compuesta por diversos asuntos relevantes. Dado que esta norma está diseñada para ser aplicada por cualquier tipo de organización, contempla una amplia variedad de temáticas. No obstante, no todas las organizaciones están obligadas a abordar la totalidad de los asuntos, sino que deben identificar aquellos que resulten pertinentes y coherentes con la naturaleza, contexto y actividad de la empresa.

En este sentido, el primer paso para la construcción de la matriz fue la identificación de los asuntos relevantes, seleccionando únicamente aquellos que se consideran inherentes a la actividad y al entorno de la organización analizada. Este proceso de selección resulta clave, ya que permite enfocar los esfuerzos en los aspectos que realmente impactan en el desempeño social, ambiental y ético de la empresa.

En el caso de la empresa metalúrgica objeto de estudio, los asuntos relevantes fueron identificados para cada materia fundamental. A continuación, se presentan junto con una definición resumida, elaborada a partir de los lineamientos de la norma ISO 26000 y tal como se incluye en la matriz de riesgos. Esta incorporación tiene como finalidad facilitar la comprensión de la herramienta y asegurar que quienes la utilicen comprendan el alcance de cada asunto.

Gobernanza

a- Gobernanza de la organización: sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos bajo mecanismos formales e informales.

Derechos Humanos

a- Debida diligencia: asegurar la debida diligencia de manera que se gestionen en forma proactiva los riesgos reales y potenciales de los efectos adversos sobre los derechos humanos.

b- Situaciones de riesgo para los derechos humanos: identificar y gestionar las situaciones que presenten un riesgo a la vulneración de los derechos humanos. Adoptar medidas para prevenir, mitigar o remediar tales riesgos.

c- Evitar complicidad: evitar la implicación en algún caso de vulneración de los derechos humanos que otra empresa, entidad, gobierno, individuo o grupo está causando.

d- Resolución de reclamaciones: establecer mecanismos para que aquellos que creen que sus derechos han sido abusados puedan llevar el problema ante la organización e intentar obtener una compensación

e- Discriminación y grupos vulnerables: impedir cualquier tipo de distinción, exclusión o preferencia que tiene el efecto de anular la igualdad de trato o de oportunidades, cuando esta se basa en prejuicios más que en motivos legítimos.

f- Derechos civiles y políticos: respetar los derechos civiles y políticos evitando su quebrantamiento ilegal por parte del poder, y así garantizar la capacidad del individuo para participar de la vida civil y política en condiciones de igualdad.

g- Derechos económicos, sociales y culturales: ejercitar la debida diligencia con el fin de asegurar que la organización no se involucre en actividades que infringen, obstruyen o impiden el disfrute de estos derechos.

h- Principios y derechos fundamentales en el trabajo: asegurar el cumplimiento de los derechos fundamentales en el trabajo dictaminados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Prácticas Laborales

a- Trabajo y relaciones laborales: manejar la fuerza laboral y las interacciones entre la organización y sus colaboradores, así como con otras partes interesadas.

b- Condiciones de trabajo y protección social: asegurar condiciones de trabajo seguras establecidas por leyes, regulaciones nacionales o en acuerdos vinculantes entre las partes, además de promover la protección social para los trabajadores de la organización.

c- Diálogo social: fomentar la participación activa y abierta de las partes interesadas en el proceso de toma de decisiones, de manera que se construyan relaciones sólidas, equitativas y confiables entre la organización y su entorno.

d- Salud y seguridad ocupacional: promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores y prevenir daños en la salud provocados por las condiciones laborales.

e- Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo: expandir las capacidades y funciones humanas, permitiendo, así, que hombres y mujeres adquieran nuevos conocimientos y oportunidades además de tener un nivel de vida decente.

Ambiente

a- Ambiente: mejorar el desempeño ambiental, a través de la prevención de la contaminación, del uso sostenible de recursos, la mitigación del cambio climático y la protección del medio ambiente y biodiversidad.

Prácticas justas de operación:

a- Anti-corrupción: establecer acciones para prevenir, detectar y combatir prácticas corruptas. Asegurando el funcionamiento justo y ético de la organización, promoviendo el desarrollo y la confianza.

b- Participación política responsable: apoyar procesos políticos públicos y promover el desarrollo de políticas que benefician a la sociedad en general. Prohibir el uso de influencias políticas indebidas.

c- Competencia justa: respetar las normas éticas y legales en el marco de búsqueda de excelencia de producto, para así evitar prácticas que puedan crear desventajas injustas para otros participantes del mercado.

d- Promover la responsabilidad social en la cadena de valor: adoptar y fomentar prácticas éticas, sostenibles y socialmente responsables en todas las etapas del proceso de producción.

e- Respeto a los derechos de propiedad: respetar y reconocer los derechos de propiedad de en todas sus formas, ya sean tangibles (propiedades físicas) o intangibles (propiedad intelectual).

Asuntos del Cliente

- a- Prácticas justas de marketing: promover los productos y servicios de la organización de manera honesta y responsable garantizando veracidad, transparencia, competencia leal, publicidad responsable, entre otros.
- b- Protección de la salud y seguridad: identificar y gestionar los riesgos, promover prácticas seguras y saludables y cumplir con las normativas y regulaciones pertinentes.
- c- Consumo sostenible: Ofrecer productos y servicios beneficiosos, desde el punto de vista social y ambiental considerando el ciclo de vida completo y reducir los impactos negativos provocados.
- d- Servicio de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas: Brindar información transparente y precisa sobre productos y servicios, garantizar la accesibilidad a canales de atención, ofrecer soporte post venta y resolver quejas de manera justa.
- e- Protección y privacidad de datos: Evitar que la recopilación y el procesamiento de datos de carácter personal infrinjan las normas de privacidad.
- f- Acceso a servicios esenciales: Garantizar que todas las personas tengan la posibilidad de acceder de manera equitativa y asequible a servicios fundamentales necesarios para su bienestar y desarrollo.
- g- Educación y toma de conciencia: Proporcionar información, conocimientos y experiencias a los consumidores para que puedan comprender mejor los aspectos sociales, ambientales y éticos de sus acciones.

Desarrollo de la Comunidad

- a- Participación activa de la comunidad: implicar activa y significativamente los grupos de personas que viven o trabajan en una determinada área geográfica o contexto, en la toma de decisiones, diseño de políticas que afecten su entorno social, económico y ambiental.
- b- Educación y cultura: contribuir al desarrollo educativo y cultural de la sociedad en la que operan.
- c- Creación de empleo y desarrollo de habilidades: generar oportunidades de trabajo bajo condiciones justas y dignas y proporcionar formación y capacitación para mejorar las habilidades y competencias de los grupos de interés.
- d- Desarrollo y acceso a la tecnología: promover el avance tecnológico de manera ética y equitativa, asegurando que las personas y comunidades tengan la posibilidad de beneficiarse de estos y acceder a estas herramientas y recursos.
- e- Generación de riqueza e ingresos: crear valor económico de manera sostenible, equitativa y ética de manera de contribuir al bienestar económico de los empleados, accionistas, comunidades y sociedad en general.
- f- Salud: proteger y promover el bienestar físico, mental y social de los trabajadores, Clientes, proveedores y otras partes interesadas mediante prácticas y políticas que fomenten la salud y prevengan riesgos.
- g- Inversión social: contribuir al desarrollo humano, fortaleciendo las comunidades y mejorando su calidad de vida.

2.2 Definición de variables para la evaluación de riesgos en RS

- **Probabilidad:** se refiere a la frecuencia o posibilidad de que ocurra un evento de riesgo. Esta variable se expresa generalmente en términos cualitativos (baja, media, alta) o cuantitativos (porcentajes o frecuencias anuales).
- **Consecuencia:** describe el grado de severidad o impacto que tendría un evento si llegara a materializarse.
- **Mitigación:** engloba las medidas preventivas y de control destinadas a reducir la probabilidad de ocurrencia de un riesgo o a disminuir su impacto. La mitigación puede incluir cambios tecnológicos, capacitación, mantenimiento preventivo y la implementación de sistemas de gestión ambiental y de seguridad.
- **Tratamientos:** hace referencia a las acciones correctivas o de respuesta que se ejecutan una vez que el riesgo se ha materializado, con el objetivo de contener el daño, restaurar la situación inicial y prevenir recurrencias. Estos tratamientos pueden implicar planes de contingencia, reparación de daños, compensación a afectados y revisión de procesos para evitar incidentes futuros.
- **Incidencia:** forma en que un incidente (un suceso no planificado que interrumpe o afecta negativamente a una organización) impacta en los riesgos ya identificados y el objetivo de la gestión de riesgos es anticipar y mitigar estos efectos.
- **Impacto económico:** variable añadida a la matriz por iniciativa propia, que mide exclusivamente si un evento o posible riesgo afecta las variables del flujo de fondos de la organización, tales como inversiones, ingresos o egresos.

2.3 Tipos de tratamientos

Aceptar

Consiste en reconocer la existencia del riesgo y decidir no implementar acciones específicas para modificarlo, ya sea porque el costo de tratarlos supera los beneficios, porque el riesgo es muy bajo o porque se considera aceptable dentro de los límites establecidos.

Evitar

Implica eliminar la fuente del riesgo o interrumpir la actividad que lo genera, de modo que desaparezca por completo.

Reducir

Aplicar medidas para disminuir la probabilidad de ocurrencia o el impacto de sus consecuencias, sin eliminarlo completamente.

Reparar

Restaurar la situación al estado previo al evento, una vez que el riesgo se ha materializado. Se enfoca en la recuperación directa.

Compensar

Proporcionar una compensación directa por el daño ocasionado, que puede ser económica o en especie.

Compensar por otros medios

Ofrecer beneficios alternativos que no necesariamente están relacionados de forma directa con el daño ocasionado, pero que buscan equilibrar el perjuicio.

Transferir

Mecanismo por el cual el riesgo es trasladado total o parcialmente a un tercero, usualmente a través de seguros, contratos o subcontrataciones.

2.4 Escalas de evaluación del riesgo

En la matriz se utilizaron escalas cualitativas para caracterizar 4 de las variables mencionadas anteriormente: consecuencia, probabilidad y mitigación e incidencia. Cada dimensión se clasifica en categorías ordinales, que permiten valorar el nivel de impacto, la posibilidad de ocurrencia y la efectividad de las medidas de control, respectivamente.

2.4.1 Niveles de Consecuencia

- **Catastrófica:** Produce pérdidas humanas graves, daños irreparables al ambiente o destrucción total de activos. Impacto a gran escala y a largo plazo.
- **Mayor:** Daños severos a personas, ambiente o bienes, con recuperación costosa y prolongada.
- **Significativa:** Impacto importante pero controlable; requiere medidas de respuesta sustanciales.
- **Moderada:** Daños o pérdidas limitadas, manejables con recursos internos y en plazos cortos.
- **Menor:** Incidencias de escasa relevancia, fácilmente corregibles.
- **Insignificante o nula:** Sin impacto o con efectos mínimos irrelevantes para la operación o el entorno.

2.4.2 Niveles de Probabilidad

- **Certeza:** El evento ocurrirá de manera inminente o inevitable.
- **Muy alta:** Altamente probable que ocurra en el corto plazo.
- **Alta:** Probable que ocurra con frecuencia moderada a alta.
- **Media:** Posible que ocurra, aunque no de manera frecuente.
- **Baja:** Poca probabilidad de ocurrencia, aunque no imposible.
- **Muy baja o nula:** Ocurrencia altamente improbable o prácticamente imposible.

2.4.3 Niveles de Mitigación

- **Muy alta:** Controles extremadamente efectivos, que prácticamente eliminan el riesgo.
- **Alta:** Controles sólidos y confiables que reducen de forma sustancial el riesgo.
- **Significativa:** Controles efectivos que reducen el riesgo de manera importante, pero no lo eliminan totalmente.
- **Media:** Controles moderadamente efectivos; el riesgo persiste en un nivel aceptable.

- **Considerable:** Controles parcialmente efectivos; se requiere reforzar su aplicación.
- **Baja:** Controles poco efectivos, con reducción mínima del riesgo.
- **Muy baja o nula:** Controles inexistentes o ineficaces; el riesgo no se reduce.

Las escalas de probabilidad, consecuencia y mitigación utilizadas en este trabajo se fundamentan en la norma ISO 31010:2019, la cual complementa a la ISO 31000 ofreciendo técnicas y ejemplos prácticos para la apreciación del riesgo. En este marco, la ISO 31010 propone el uso de escalas que permitan asignar niveles de severidad a los impactos potenciales, estimar la probabilidad de ocurrencia de los eventos de riesgo y evaluar la eficacia de las medidas de control o mitigación aplicadas.

En cuanto a la variable Incidencia, la matriz contempla cinco niveles.

- **Nivel A – Muy bajo (1):** impacto mínimo, sin consecuencias relevantes para la operación ni para la reputación.
- **Nivel B – Bajo (2):** consecuencias menores y de fácil control, que no comprometen los objetivos principales de la empresa.
- **Nivel C – Moderado (3):** impacto con afectación parcial en procesos, cumplimiento normativo o imagen institucional.
- **Nivel D – Alto (4):** consecuencias significativas que afectan el desempeño general y requieren recursos importantes para su control.
- **Nivel E – Muy alto / Catastrófico (5):** daños graves en seguridad, medio ambiente, reputación o continuidad de la organización.

2.5 Construcción de la Matriz

Como se mencionó anteriormente, se tomó como base la Guía ISO 26000:2010, que define las materias fundamentales y asuntos relevantes de la RS. Estos elementos sirvieron como estructura inicial para identificar posibles riesgos, de hecho fueron tomadas como fuentes para identificarlos en los distintos ámbitos (gobernanza, derechos humanos, prácticas laborales, ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y participación comunitaria).

Para la metodología de análisis de riesgos se adoptó un enfoque inspirado en la metodología ISO 31000, adaptado a la perspectiva de RS. Este enfoque incluye:

- **Análisis cualitativo:** identificación y categorización del riesgo en función de variables como consecuencia, incidencia, impacto económico y existencia de contingencias.
- **Análisis cuantitativo:** conversión de categorías cualitativas a valores numéricos mediante una escala predefinida, asignación de ponderaciones y cálculo del índice de riesgo total.

Para la elaboración de la matriz se utilizó el software Microsoft Excel, que permitió organizar la información en una estructura tabular con todas las variables del análisis, aplicar fórmulas automáticas para la conversión de valores cualitativos en valores cuantitativos, implementar cálculos de ponderación y normalización y finalmente generar gráficos y diagramas de Pareto para representar los resultados.

La matriz se organiza en bloques que permiten seguir un flujo lógico desde la identificación del riesgo hasta su valoración final (**ver Anexo 1**).

En la primera columna se presentan las Materias Fundamentales establecidas por la ISO 26000.

Para cada materia fundamental se detallan los asuntos relevantes, y sus áreas de intervención (por ejemplo: “Debida diligencia”, “Prevención de la complicidad”, “Resolución de reclamaciones”) y se incluye una definición para cada asunto, donde se describe su significado, las obligaciones que implica y el marco conceptual que lo respalda.

La sección cualitativa es el primer nivel de evaluación e incluye las variables mencionadas anteriormente, probabilidad, consecuencias, mitigación y tratamientos. Cada variable se evalúa con escalas predefinidas que transforman la apreciación cualitativa en un valor estandarizado. Entonces cada categoría cualitativa tiene un coeficiente asignado, estos coeficientes no provienen de una norma específica, sino que fueron establecidos por la organización en función de su experiencia, criterios internos y necesidades de priorización, lo que permite realizar operaciones matemáticas para obtener un índice de riesgo.

A continuación se presentan los coeficientes correspondientes a cada nivel para cada escala de variable.

Tabla 3. Niveles y coeficientes de Probabilidad. Fuente: Elaboración propia.

Probabilidad	100,0%
Certeza	100,00%
Muy Alta	39,79%
Alta	9,69%
Media	2,12%
Baja	0,43%
Muy Baja	0,04%
Nula	0,00%

Tabla 4. Niveles y coeficientes de Consecuencia. Fuente: Elaboración propia.

Consecuencia	100,0%
Catastrófica	100,00%
Mayor	39,79%
Significativa	9,69%
Moderada	2,12%
Menor	0,43%
Insignificante	0,04%
Nula	0,00%

Tabla 5. Niveles y

Incidencia. Fuente: Elaboración propia.

coeficientes de

Incidencia	
Muy Alta	95%
Alta	80%
Significativa	65%
Media	50%
Considerable	35%
Baja	20%
Muy Baja	5%

Tabla 6. Niveles y coeficientes de Mitigación. Fuente: Elaboración propia.

Mitigación	
Muy Alta	95,0%
Alta	80,0%
Significativa	65,0%
Media	50,0%
Considerable	35,0%
Baja	20,0%
Muy Baja	5,0%
Nula	0,0%

2.6 Cálculo del Valor Final del Riesgo

Una vez definidos los coeficientes correspondientes a cada variable, el cálculo del riesgo se realiza mediante operaciones de multiplicación que integran las dimensiones

cualitativas y cuantitativas previamente establecidas. El riesgo inherente se obtiene aplicando la siguiente fórmula general:

$$\text{Riesgo} = \text{Consecuencia} \times \text{Incidencia} \times \text{Impacto económico}$$

Recordando que el impacto económico corresponde a la dimensión financiera del riesgo, calculada sobre inversión, ingresos o egresos según corresponda.

En los casos en los que la organización disponga de contingencias o medidas de mitigación, se incorpora un factor correctivo que ajusta el valor del riesgo calculado. En ese caso, el riesgo residual se determina de la siguiente manera:

$$\text{Riesgo residual} = \text{Riesgo Inherente} \times (1 - \text{Mitigación})$$

Este procedimiento permite diferenciar entre el nivel de exposición previo a la gestión (riesgo inherente) y el nivel de exposición posterior a la aplicación de medidas de mitigación (riesgo residual). La combinación de ambos valores aporta una visión integral de la vulnerabilidad y de la capacidad de respuesta de la organización.

2.7 Ranking de Riesgos y Aplicación de la Regla de Pareto

Una vez calculados los valores finales de riesgo (inherente y residual), se procedió a la construcción de un ranking de riesgos. Este ordenamiento tuvo como finalidad identificar cuáles son los asuntos que, dentro de cada materia fundamental, presentan mayor criticidad para la organización.

El procedimiento consistió en:

- Listar cada asunto relevante junto con su valor numérico de riesgo inherente y residual.
- Ordenar los resultados en forma descendente, desde el riesgo más alto hasta el menor.
- Determinar el porcentaje acumulado de impacto sobre el total.

Este análisis permitió aplicar la regla de Pareto (80/20), un principio ampliamente utilizado en gestión de riesgos y en mejora continua, según el cual un número reducido de causas explica la mayor parte de los efectos. Tal como señalan Juran (1954) y Crosby (1979), el Principio de Pareto constituye una herramienta esencial para la priorización, dado que posibilita identificar los “pocos vitales” frente a los “muchos triviales”. En este sentido, su utilización en matrices de riesgo permite enfocar los recursos de gestión en aquellos factores que concentran la mayor exposición.

La identificación de este “núcleo crítico” es clave, porque orienta los esfuerzos de gestión y asignación de recursos hacia aquellos asuntos que realmente determinan el desempeño global en materia de responsabilidad social.

CAPÍTULO V

Análisis de Resultados y Conclusiones

1. Resultados

El análisis realizado a partir de la Matriz de Riesgos en Responsabilidad Social permitió obtener una visión integral de los riesgos que enfrenta la organización en sus dimensiones ambiental, social y de gobernanza.

Es importante destacar que la evaluación no se desarrolló de manera aislada ni automática, sino que fue el resultado de un proceso colaborativo que incluyó una serie de reuniones de trabajo con los referentes de cada materia fundamental definida por la ISO 26000. Durante estos encuentros se discutieron criterios, se contrastaron percepciones y se ajustaron los valores asignados a cada riesgo hasta alcanzar consensos.

Este proceso de construcción colectiva no fue lineal: implicó instancias de debate, revisión y retroalimentación continua. El intercambio permitió no solo identificar los riesgos, sino también contextualizarlos en la realidad de la organización Metalúrgica ubicada en la Provincia de Mendoza.

2. Análisis de los Resultados

El ranking final constituye uno de los aportes más relevantes del análisis, ya que permite priorizar los riesgos identificados en función de su impacto potencial y probabilidad de ocurrencia. La construcción de este ranking fue posible a partir de las valoraciones realizadas en las matrices, tras un proceso de trabajo colaborativo con los referentes de cada materia fundamental. Dicho proceso no fue lineal, sino que implicó diversas instancias de discusión y ajuste, hasta alcanzar consensos que otorgaran validez a los resultados.

En primer lugar, se analizaron los riesgos inherentes, entendidos como aquellos presentes en la organización antes de aplicar cualquier medida de control o mitigación. Estos reflejan la exposición natural de la empresa frente a sus operaciones y al contexto en que se desenvuelve.

Tabla 7. Ranking de Riesgos Inherentes. Fuente: Elaboración propia.

<i>Ranking de Riesgo Inherentes</i>		2,9%	12,58%	13,04%		
Pos. Id	Causa	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	inación de	
1 15	Ambiente	41,82%	18,20%	7,61%	Pareto	A
2 1	Gobernanza de la organización	41,82%	8,68%	3,63%	Pareto	A
3 14	5-Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo	0,89%	39,79%	0,35%	Pareto	A
4 25	5-Protección y privacidad de datos	0,89%	9,69%	0,09%	Pareto	A
5 9	8-Principios y derechos fundamentales en el trabajo	0,89%	9,69%	0,09%	Pareto	A
6 5	4-Resolución de reclamaciones	0,89%	9,69%	0,09%	Pareto	A
7 20	5-Respeto a los derechos de la propiedad	0,89%	9,69%	0,09%	Pareto	A
8 24	4-Servicio de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas	0,89%	9,69%	0,09%	Pareto	A
9 21	1-Prácticas justas de marketing	0,89%	9,69%	0,09%	Pareto	A
10 27	7-Educación y toma de conciencia	0,89%	9,69%	0,09%	Pareto	A
11 28	1-Participación activa de la comunidad	0,89%	9,69%	0,09%	Pareto	A
12 33	6-Salud	0,89%	9,69%	0,09%	Pareto	A
13 22	2-Protección de la salud y seguridad	0,89%	9,69%	0,09%	Pareto	A
14 18	3-Competencia justa	0,89%	9,69%	0,09%	Pareto	A
15 13	4-Salud y seguridad ocupacional	0,18%	39,79%	0,07%		C
16 3	2-Situaciones de riesgo para los derechos humanos	0,18%	39,79%	0,07%		C
17 2	1-Debida diligencia	0,18%	39,79%	0,07%		C
18 4	3-Evitar complicidad	0,18%	39,79%	0,07%		C
19 16	1-Anti-corrupción	0,18%	39,79%	0,07%		C

El análisis evidencia que los niveles de riesgo inherente más elevados se concentran en las áreas de gobernanza, seguridad laboral y ambiente, lo que refleja una clara tendencia hacia los factores internos de gestión y control. Cabe destacar que en la tabla presentada se muestran únicamente los resultados más significativos, dado que,

siguiendo el criterio de Pareto, los riesgos que continúan mantienen un nivel de significancia equivalente (C), por lo cual no alteran la interpretación general del ranking.

Posteriormente, se calcularon los riesgos residuales, es decir, aquellos que permanecen una vez aplicadas las medidas de control y mitigación ya implementadas por la organización. Este análisis permite dimensionar la efectividad real de los mecanismos de gestión existentes.

Tabla 8. Ranking de Riesgos Residuales por severidad. Fuente: Elaboración propia.

<i>Ranking de Riesgo Residual por Severidad</i>		2,9%	12,58%		2,40%		
Pos. Id	Causa	Probabilidad	Consecuencia	Mitigación	Riesgo	Ranking d	
1	1 Gobernanza de la organización	41,82%	8,68%	56,00%	1,0914%	Pareto	A
2	15 Ambiente	41,82%	18,20%	87,50%	0,6500%	Pareto	A
3	14 5-Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo	0,89%	39,79%	50,00%	0,1205%	Pareto	A
4	21 1-Prácticas justas de marketing	0,89%	9,69%	20,00%	0,0557%	Pareto	A
5	27 7-Educación y toma de conciencia	0,89%	9,69%	20,00%	0,0557%	Pareto	A
6	5 4-Resolución de reclamaciones	0,89%	9,69%	20,00%	0,0557%	Pareto	A
7	28 1-Participación activa de la comunidad	0,89%	9,69%	20,00%	0,0557%	Pareto	A
8	13 4-Salud y seguridad ocupacional	0,18%	39,79%	35,00%	0,0319%		B
9	20 5-Respeto a los derechos de la propiedad	0,89%	9,69%	50,00%	0,0293%		B
10	33 6-Salud	0,89%	9,69%	50,00%	0,0293%		B
11	2 1-Debida diligencia	0,18%	39,79%	50,00%	0,0246%		B
12	18 3-Competencia justa	0,89%	9,69%	65,00%	0,0205%		B
13	25 5-Protección y privacidad de datos	0,89%	9,69%	65,00%	0,0205%		B
14	24 4-Servicio de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas	0,89%	9,69%	65,00%	0,0205%		B
15	22 2-Protección de la salud y seguridad	0,89%	9,69%	65,00%	0,0205%		B
16	3 2-Situaciones de riesgo para los derechos humanos	0,18%	39,79%	65,00%	0,0172%		C
17	16 1-Anti-corrupción	0,18%	39,79%	65,00%	0,0172%		C
18	9 8-Principios y derechos fundamentales en el trabajo	0,89%	9,69%	50,00%	0,0150%		C

La comparación entre riesgo inherente y riesgo residual muestra que, si bien los controles implementados reducen de manera significativa los niveles de exposición inicial, persisten riesgos significativos en gobernanza y seguridad laboral, lo que evidencia que las medidas actuales aún no alcanzan un nivel aceptable de mitigación.

En la tabla se exhiben los resultados más relevantes, mientras que los riesgos con significancia equivalente (C) no se detallan, dado que no modifican sustancialmente la interpretación general del análisis.

Además de identificar y evaluar los riesgos inherentes y residuales, resulta pertinente considerar las contingencias.

Contingencias se refiere a situaciones o eventos que, aunque no se presenten de manera inmediata o frecuente, pueden generar impactos significativos sobre los objetivos de la organización. Es decir, son riesgos potenciales que requieren preparación o medidas preventivas específicas para minimizar su efecto en caso de materializarse.

El ranking de contingencias permite priorizar aquellas situaciones que, por su probabilidad y/o impacto, requieren mayor atención, planificación y recursos para su mitigación. Este enfoque orienta la toma de decisiones estratégicas al centrar los esfuerzos en los escenarios más críticos, aquellos que podrían comprometer la continuidad operativa o la reputación de la organización. En la tabla se muestran los valores más representativos para la interpretación, mientras que las contingencias de menor significancia (C) no se incluyen de forma detallada, dado que su aporte al análisis global resulta marginal.

Tabla 9. Ranking de Contingencias. Fuente: Elaboración propia.

<i>Ranking de Contingencias</i>		2,40%			
Pos.	Id	Causa	Contingencia	eliminación del Par	
1	1	Gobernanza de la organización	1,09%	48,35%	Pareto A
2	15	Ambiente	0,65%	78,33%	Pareto A
3	14	5-Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo	0,12%	86,29%	Pareto A
4	5	4-Resolución de reclamaciones	0,06%	91,55%	Pareto A
5	21	1-Prácticas justas de marketing	0,06%	96,81%	Pareto A
6	27	7-Educación y toma de conciencia	0,06%	102,07%	Pareto A
7	28	1-Participación activa de la comunidad	0,06%	107,33%	Pareto A
8	13	4-Salud y seguridad ocupacional	0,03%	111,60%	B
9	20	5-Respeto a los derechos de la propiedad	0,03%	115,76%	B
10	33	6-Salud	0,03%	119,92%	B
11	2	1-Debida diligencia	0,02%	123,89%	B
12	18	3-Competencia justa	0,02%	127,68%	B
13	22	2-Protección de la salud y seguridad	0,02%	131,48%	B
14	24	4-Servicio de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas	0,02%	135,27%	B
15	25	5-Protección y privacidad de datos	0,02%	139,07%	B
16	3	2-Situaciones de riesgo para los derechos humanos	0,02%	142,72%	C
17	16	1-Anti-corrupción	0,02%	146,38%	C
18	9	8-Principios y derechos fundamentales en el trabajo	0,02%	149,95%	C

3. Resultados del indicador ESG

Si bien el objetivo central de este trabajo fue la construcción y aplicación de una matriz de riesgos sociales, ambientales y de gobernanza, durante el análisis se consideró oportuno realizar una aproximación al concepto de indicador ESG (*Environmental, Social and Governance*). Este agregado no fue un resultado esperado ni un objetivo inicial, sino más bien un ejercicio exploratorio que buscó otorgar una mirada complementaria a los resultados obtenidos.

El procedimiento consistió en sumar y agrupar los riesgos totales de cada materia fundamental, para luego encasillarlos en alguno de los tres ejes ESG, según correspondiera:

- E (Environmental – Ambiental): Incluye los asuntos vinculados con el impacto de la organización sobre el medio ambiente, como la gestión de residuos, emisiones, eficiencia en el uso de recursos y cumplimiento de regulaciones ambientales.
- S (Social – Social): Comprende las materias relacionadas con derechos humanos, prácticas laborales, condiciones de la cadena de valor y la relación con la comunidad.
- G (Governance – Gobernanza): Refiere a la gobernanza organizacional, transparencia, ética y mecanismos de rendición de cuentas.

En términos estrictos, un indicador ESG se construye a partir de métricas específicas, cuantificables y verificables, tales como: emisiones de CO₂, consumo de agua, rotación de personal, índice de accidentes, políticas de diversidad, nivel de independencia del directorio, entre otros. Estas métricas suelen ser reportadas siguiendo estándares internacionales como la Global Reporting Initiative (GRI, 2021), los lineamientos del Sustainability Accounting Standards Board (SASB, 2018), o las recomendaciones del Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD, 2017). Además, organismos como la OECD (2019) y el World Economic Forum (2020) han destacado

que la integración de factores ESG en la gestión corporativa constituye un elemento clave para la sostenibilidad a largo plazo.

No obstante, el enfoque adoptado aquí puede entenderse como una aproximación inicial hacia un indicador ESG, en la medida en que permite visualizar de forma integrada cómo los riesgos sociales, ambientales y de gobernanza impactan sobre la organización. Aunque no constituye un indicador formal ni estandarizado, ofrece una primera idea de la distribución relativa de riesgos en los tres ejes, lo cual puede orientar la toma de decisiones estratégicas y señalar áreas que requieren mayor atención.

Tabla 10. Distribución de riesgos por eje ESG (aproximación). Fuente: Elaboración propia.

Materias Fundamentales						
Materia Fundamentales	Riesgo Inherente	Incidencia	Riesgo Residual	Incidencia	Contingencia	Incidencia
Gobernanza	2,48%	27,92%	1,09%	45,40%	1,09%	45,41%
Derechos Humanos	0,27%	3,06%	0,14%	5,76%	0,14%	5,76%
Prácticas Laborales	0,29%	3,28%	0,15%	6,37%	0,15%	6,36%
Ambiente	5,20%	58,54%	0,65%	27,04%	0,65%	27,04%
Prácticas Justas de Operación	0,19%	2,15%	0,08%	3,23%	0,08%	3,23%
Asuntos del Cliente	0,31%	3,48%	0,19%	7,81%	0,19%	7,81%
Desarrollo de la Comunidad	0,14%	1,56%	0,11%	4,38%	0,11%	4,38%
Totales	8,88%	100,00%	2,40%	100,00%	2,40%	100,00%
Environmental	5,20%	58,54%	0,65%	27,04%	0,65%	27,04%
Social	1,20%	13,54%	0,66%	27,55%	0,66%	27,55%
Governance	2,48%	27,92%	1,09%	45,40%	1,09%	45,41%

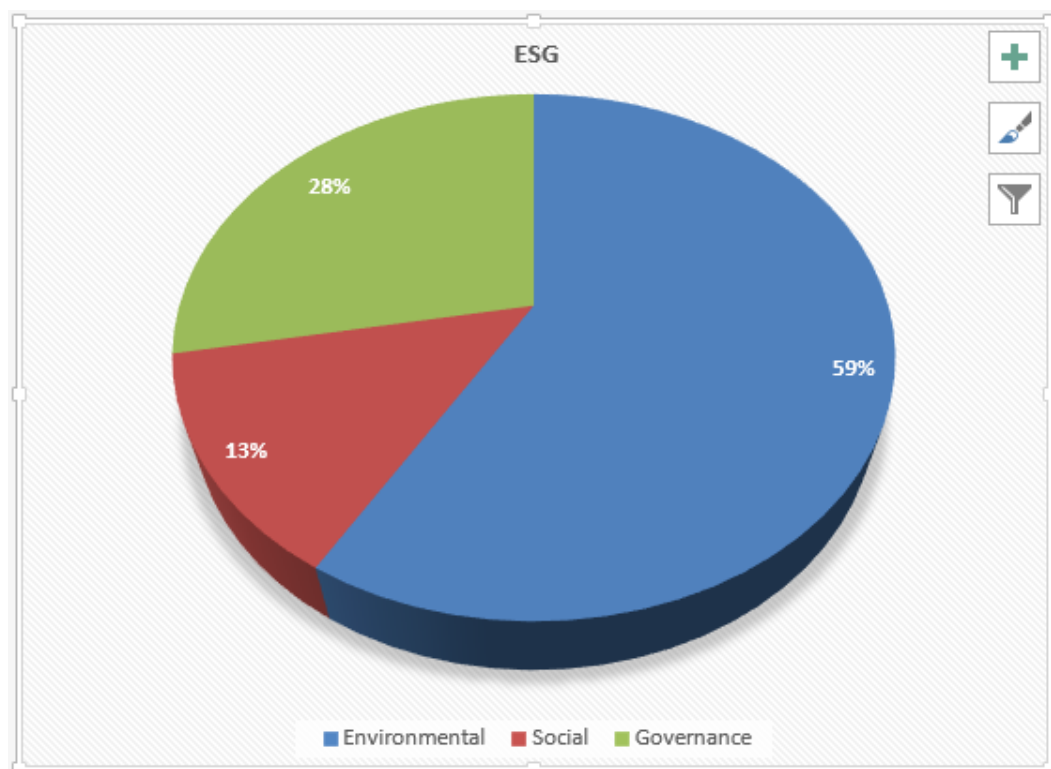


Gráfico 1. Riesgos clasificados según ESG. Fuente: Elaboración propia.

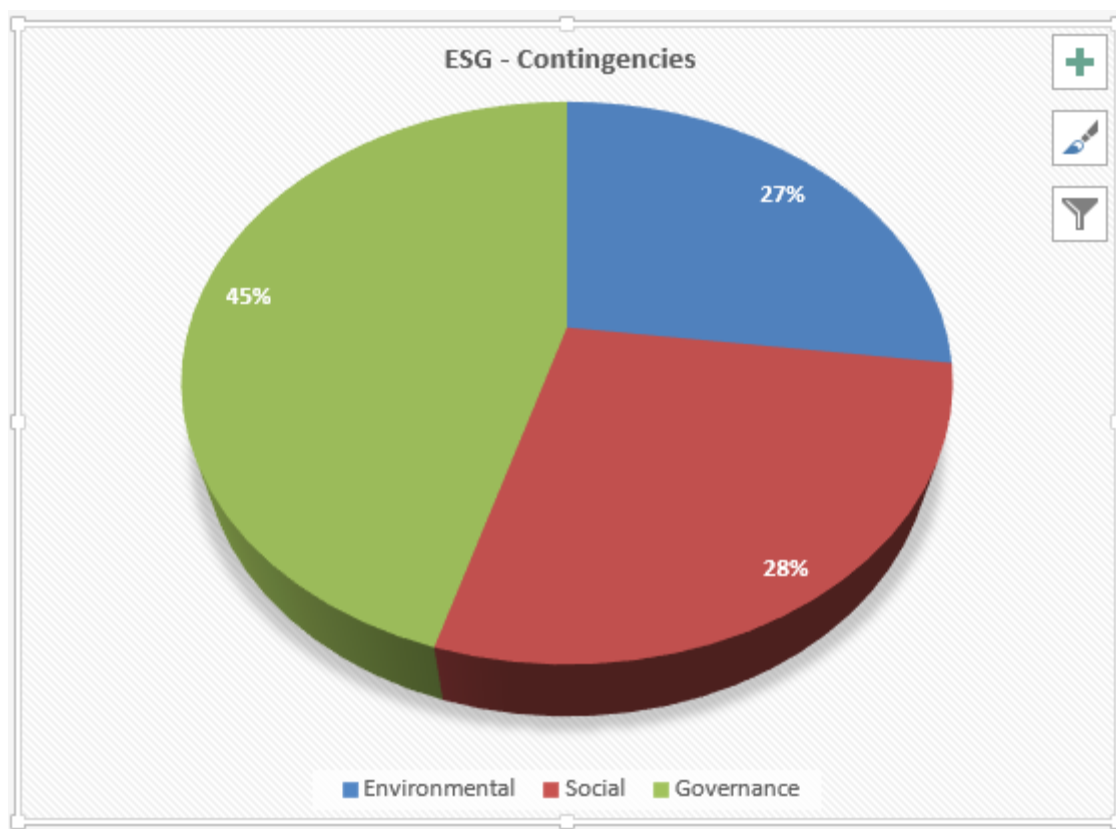


Gráfico 2. Contingencias según ESG. Fuente: Elaboración propia.

Según el gráfico 2 se muestra que la exposición de riesgo más significativa se concentra en el eje Gobernanza, seguido por los aspectos Ambientales, mientras que los factores correspondientes a la esfera Social, si bien son menores en volumen, siguen ocupando un rol crítico por su efecto transversal sobre toda la gestión.

En conclusión, aunque el indicador ESG presentado en este estudio no responde a los criterios técnicos que suelen aplicar las agencias de rating o los estándares de reporte, su construcción como aproximación metodológica evidencia un potencial valor agregado: permite relacionar la gestión de riesgos con un marco de análisis ampliamente utilizado a nivel global, y ofrece una base para futuros desarrollos más rigurosos en la materia (GRI, 2021; SASB, 2018; TCFD, 2017).

Conclusiones

El trabajo desarrollado permitió a la Empresa Metalúrgica dar un paso importante en la incorporación de la Responsabilidad Social (RS) en su sistema de gestión, mediante la creación de una matriz de riesgos diseñada a medida. Lejos de ser un ejercicio teórico, esta herramienta surge como una respuesta práctica a la necesidad de ordenar, evaluar y medir la RS en la organización.

La principal contribución de la matriz radica en articular de forma sistemática dos dimensiones que tradicionalmente se gestionaban por separado: la responsabilidad social y la gestión de riesgos. Al integrarlas en un mismo instrumento, la empresa no solo obtiene un diagnóstico más completo, sino que fortalece su capacidad de anticiparse a escenarios adversos, optimizar recursos y tomar decisiones estratégicas con mayor sustento. Esta articulación también se encuentra en consonancia con la agenda del desarrollo sostenible, que plantea la necesidad de evaluar de manera conjunta los impactos económicos, sociales, ambientales y de gobernanza.

El proceso de construcción de la matriz fue en sí mismo un aprendizaje organizacional. Se desarrolló a través de reuniones y discusiones con referentes de cada materia fundamental, en un camino no lineal que requirió consensos y ajustes sucesivos. Este enfoque participativo otorgó legitimidad al resultado final y aseguró que la herramienta refleje de manera fiel la realidad de la empresa.

Los resultados del análisis permiten extraer varias conclusiones relevantes:

- El estudio de riesgos inherentes visibilizó los escenarios de mayor criticidad a los que se expone la organización en ausencia de medidas de control, sirviendo como punto de partida para comprender la magnitud de los desafíos existentes.
- La evaluación de riesgos residuales mostró que, aunque la implementación de medidas de mitigación redujo significativamente ciertos niveles de exposición, persisten riesgos que deben ser monitoreados de manera constante, consolidando la importancia de la prevención continua.
- El ranking de riesgos, elaborado bajo el principio de Pareto, permitió priorizar aquellas contingencias donde se concentra la mayor parte de los impactos potenciales. Este resultado constituye una guía estratégica para orientar los esfuerzos de la empresa hacia los aspectos más críticos y sensibles.
- Finalmente, aunque no constituía un objetivo inicial, se exploró la agrupación de riesgos en torno a los tres ejes ESG (Environmental, Social, Governance).

En conjunto, la matriz desarrollada se constituye como un instrumento estratégico y transversal para la organización, que no solo contribuye a mejorar la eficiencia de los procedimientos internos, sino que también fortalece su compromiso con la responsabilidad social.

De este modo, se recomienda a la empresa mantener la actualización periódica de la matriz, fomentar la continuidad de los espacios de participación interna y avanzar en la construcción de indicadores complementarios que permitan seguir consolidando la vinculación entre la gestión de riesgos y la sostenibilidad de largo plazo.

Bibliografía

- AccountAbility. (2003). *AA1000 Assurance Standard*. Londres: AccountAbility.
- Acindar. (2021). *Reporte de sostenibilidad 2021*. Grupo ArcelorMittal. <https://acindar.com.ar>
- ADIMRA. (2022). *Informe de sostenibilidad sectorial 2022*. Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina.
- ArcelorMittal. (2023). *Sustainability report 2022*. ArcelorMittal. <https://corporate.arcelormittal.com>
- Baltazar Caravedo, B. (s.f.). *Responsabilidad social empresarial: conceptos y fundamentos*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Banco Mundial. (2021). *Responsible business and sustainability*. Washington, DC: World Bank.
- CEPAL. (2020). *La responsabilidad social en la industria latinoamericana*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Comisión Europea. (2019). *La responsabilidad social de las empresas: nueva definición y estrategia*. Bruselas: Comisión Europea.
- COSO. (2017). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Documentos internos de la empresa utilizados para el análisis de riesgos y responsabilidad social*
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing.
- Forum Empresa. (s.f.). *Responsabilidad social empresarial en América Latina*. Forum Empresa.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E. (2010). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. New Haven: Yale University Press.
- Global Reporting Initiative (GRI). (2023). *Sustainability reporting standards*. Amsterdam: GRI. <https://www.globalreporting.org>
- Hillson, D. (2002). *Effective opportunity management for projects: Exploiting positive risk*. New York: CRC Press.
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management*. London: Kogan Page.
- Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social. (s.f.). *Indicadores Ethos de responsabilidad social empresarial*. São Paulo: Ethos.
- International Labour Organization (ILO). (2022). *World employment and social outlook*. Ginebra: OIT.
- International Organization for Standardization. (2010). *ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility*. Ginebra: ISO.

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines*. Ginebra: ISO.

International Organization for Standardization. (2019). *UNE-EN 31010:2019 Risk management – Risk assessment techniques*. Ginebra: ISO.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.

Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Hoboken, NJ: Wiley.

Ligteringen, E., & Zadek, S. (2005). *The future of corporate responsibility codes, standards and frameworks*. Amsterdam: GRI.

Momberg, C. (2006). *La responsabilidad social empresarial en el contexto global*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.

Naciones Unidas. (1987). *Nuestro futuro común* (Informe Brundtland). Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo.

Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Resolución A/RES/70/1.

Pacto Global Argentina. (2023). *Informe de avances 2023*. Red Argentina del Pacto Global de Naciones Unidas.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating shared value*. Harvard Business Review, 89(1/2), 62–77.

Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (6.ª ed.). Newtown Square, PA: PMI.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2021). *Informe de desarrollo humano en Argentina*. Buenos Aires: PNUD.

Royal Society. (2002). *Risk: Analysis, perception and management*. Londres: Royal Society.

Strandberg, C. (2010). *The role of human resource management in corporate social responsibility: Issue brief and roadmap*. New York: Strandberg Consulting.

Techint. (2022). *Reporte de sustentabilidad 2022*. Grupo Techint.

Tenaris. (2022). *Reporte de sostenibilidad 2022*. Tenaris. <https://www.tenaris.com>

Three Consultoría Medioambiental. (2024). *Infografía sobre la triple línea de base*. Mendoza: Three Consultoría Medioambiental.

UIA. (2023). *Informe de sostenibilidad de la industria argentina*. Unión Industrial Argentina.

United Nations Environment Programme (UNEP). (2019). *Global environment outlook*. Nairobi: UNEP.

VALOS. (s.f.). *Responsabilidad social empresarial en Mendoza*. Asociación Civil VALOS.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
AGRARIAS**