



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA SEP
REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL REVOE 974028

**“COMUNICACIÓN: UN PUENTE HACIA LA
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL”**

C A S O

PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
P R E S E N T A:
LIC. VANESSA MAGALLI VENEGAS VERA

ASESOR: IÑIGO FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ

CIUDAD DE MÉXICO

2011

“Los grandes momentos nacen de grandes oportunidades”. Herb Brooks

...Sin embargo no es sin el apoyo constante de mis padres, mi hermano, familia y amigos que al cruzarme con esas oportunidades me han dado la valentía de arriesgarme y luchar por cada uno de mis sueños, que con esfuerzo y dedicación se han convertido en metas.

Papá, Mamá y Angel; ustedes son mi razón de vivir por la que día a día lucharé por ser mejor. Palabras sobran al tratar de expresar mi sentir de tenerlos siempre a mi lado, los amo y agradezco que a pesar de las distancias siempre mantienen vivo mi corazón. A ustedes dedico cada uno de mis logros, cada uno de mis sueños y cada una de mis metas.

A mi familia agradezco por creer en mí, por enseñarme que la vida no es fácil pero siempre la lucha constante y dedicación dan oportunidades. Gracias por escucharme, aconsejarme y mostrarme que siempre habrá más de un camino hacia lo que quiero lograr, en los cuales sin importar mi decisión siempre me apoyaran.

A mis amigos por estar a mi lado, balancearme y acompañarme en cada lucha constante de mi vida.

A mis maestros por enseñarme que la búsqueda constante hacia el interior y exterior, con humildad y fuerza de voluntad, puede dar más de una solución. Creer en uno mismo, nos solo nos da posibilidades, sino también retos y resultados inesperados.

ÍNDICE

I.	Historia de la empresa	1
I. 1.	Planteamiento del problema: Responsabilidad Social en Montoncitos	4
II.	Solución Propuesta	12
II.A.	Capacitación sobre la RSE	13
II.B.	Identificación de los <i>Stakeholders</i>	17
II.C.	Elaboración e implantación de programas hacia RSE	23
II.D.	Creación de estrategias de comunicación hacia los <i>Stakeholders</i>	25
III.	Conclusiones	29
IV.	Bibliografía	31
V.	Anexos:	33
a.	Montoncitos	34
b.	Organigrama general Montoncitos	40
c.	Montoncitos ESR 2007	41
d.	CEMEFI	43
e.	El concepto de responsabilidad social empresarial. CEMEFI	47
f.	Decálogo de empresa socialmente responsable. CEMEFI	61
g.	Ventajas y beneficios de la responsabilidad social para la empresa. CEMEFI	62

MONTONCITOS

A mediados del año 2005, el arquitecto José Luis Méndez Torres y el Ingeniero Norberto Méndez Torres, directores generales de Grupo Montoncitos en México, se encontraban analizando una nueva filosofía corporativa, la responsabilidad social en la empresa. Se preguntaban qué es lo que la englobaba, si deberían apegarse a ella y, en su caso, cómo implementarla dentro de su organización.

I. Historia de la empresa

En el año de 1953, en México, el arquitecto Pablo Méndez y el ingeniero Santiago Méndez, miembros pertenecientes a la una de las familias más exitosas de México, y siendo reconocidos profesionistas en el ámbito de la construcción, analizaban la idea de crear su propia empresa.

Era el año y el momento ideal, no solo porque la industria de la construcción en México se encontraba en crecimiento, sino también porque a ambos los buscaban, independientemente de donde trabajaran, por el diseño y la calidad que aportaban en cada una de sus obras.

Era un proyecto grande, sin embargo al comentar la idea con sus familiares, profesionistas e inversionistas obtuvieron su apoyo, lo que logro con el paso de los años ser una de las empresas de construcción familiares más importantes en México.

Montoncitos fue fundada en 1954, como contratista general, para más adelante convertirse en un grupo de empresas totalmente integradas que proporcionó diferentes servicios para la industria de la construcción en los campos de infraestructura, concesiones, proyectos de público privada (PPP), llave en mano, inmobiliarios, industriales, de vivienda, comerciales y de soluciones ambientales como las plantas de tratamiento de aguas residuales. Montoncitos estaba enfocado en el desarrollo y operación integral de proyectos tanto para el sector público como para el privado; operaba en toda la República Mexicana y desarrolló

proyectos en Estados Unidos, Guatemala, El Salvador, Perú, Venezuela, Colombia y Chile (Ver anexo a).

Montoncitos estaba conformada por cinco unidades de negocio estratégicamente diversificadas, cuya eficiencia se fortalecía con el apoyo de un área corporativa responsable de atender sus necesidades de operación, para garantizar así un servicio de excelencia y atención personalizada a sus clientes.

Unidades de Negocio



Construcción

Contratista general para el desarrollo, diseño, construcción y administración de proyectos. Amplia experiencia en la integración de todos los elementos que componen un proyecto: diseño de ingenierías, coordinación, dirección y construcción de hoteles, centros comerciales, tiendas de autoservicio, edificios de oficinas y todo tipo de proyectos de construcción con excelentes niveles de seguridad en obra, costos, tiempos de entrega y sobre todo, calidad.



Montoncitos *Engineering & Construction*

Diseño y construcción de proyectos de edificación de todo tipo, con especialización en obras industriales; son reconocidos por su experiencia y altos estándares de calidad, seguridad y eficiencia, se brindaba atención a empresas nacionales e internacionales.

Infraestructura

Desarrollo, financiamiento, construcción y operación de proyectos



de infraestructura. Grandes esquemas de asociación público-privada (PPP); construcción-operación-transferencia (BOT); prestación de servicios (PPS); e ingeniería-procura-construcción (EPC)-*llave en mano*. Se aseguraba la máxima calidad del servicio para los clientes, y la eficiencia administrativa y financiera en el desarrollo de hospitales, universidades, edificios de gobierno, centros penitenciarios, autopistas, puentes, estacionamientos, plantas de tratamiento de aguas residuales, proyectos integrales de agua; así como el manejo y tratamiento de residuos sólidos.



Inmobiliaria

Proyectos *llave en mano* en arrendamiento. Construcción de acuerdo con las características comerciales y operativas de cada negocio, que brinda ventajas financieras: 0% inversión de capital, 100% deducible de impuestos y bajos costos de mantenimiento con opción a compra. Líderes en centros de distribución, autoservicios, almacenes fríos o secos, bodegas y oficinas administrativas.



Hábitat

Desarrollador integral de proyectos habitacionales. Adquisición de reserva territorial, gestión, diseño, construcción, comercialización y servicio de postventa, que satisfacía las necesidades del cliente.

Mediante experiencia, innovación y calidad, Montoncitos respaldaba la inversión de los clientes y aseguraba un desarrollo exitoso. Además, las Unidades de Negocio se complementaban, haciendo posible contratar los servicios de manera parcial o total, según las necesidades específicas de cada proyecto.

En la figura que a continuación se muestra, se precisa la individualidad y el trabajo en equipo que se puede o no generar en cada proyecto:



I. 1. Planteamiento del problema: Responsabilidad Social en Montoncitos

A mediados del año 2005, el arquitecto José Luis Méndez Torres y el Ingeniero Norberto Méndez Torres, directores generales de Grupo Montoncitos, se encontraban en junta para decidir si establecer la RSE o no en la empresa.

Ambos, recién habían tomado las riendas de la empresa, siendo ellos los hijos de los fundadores. Su preparación académica fue realizada tanto en México como en el extranjero, ya que desde chicos fueron preparados para que en el momento adecuado se hiciera la transición entre sus padres y ellos; por lo cual, desde chicos formaron parte de clubs, organizaciones, grupos, entre otros, que se relacionaran con la industria de la construcción.

Al tomar las riendas, se esperaba que modernizaran procesos, procedimientos, estructuras, etc., con la finalidad de atraer muchos más clientes y hacer crecer la empresa.

Es a raíz de estas expectativas, que el arquitecto José Luis Méndez Torres y el ingeniero Norberto Méndez Torres buscaban la forma de lograr dichos cambios, sin la necesidad de que fueran drásticos, pues pensaban podían perder importantes clientes arraigados a teorías clásicas.

No es, sino hasta principios del 2005 que el arquitecto José Luis Méndez Torres, al volver de un curso en el extranjero, trajo consigo la idea de ser socialmente responsables. Éste le explico al ingeniero Norberto Méndez Torres lo que él había escuchado puesto aunque el curso no trataba principalmente sobre esta temática, los exponentes lo mencionaban constantemente así como las ventajas que les habían traído en sus empresas.

Como resultado de dicha conversación ambos decidieron llamar a sus colegas en estados unidos para investigar un poco más acerca de esta temática. Al contactarlos, la mayoría generalizo esta filosofía corporativa en donaciones que al final reducían el importe a pagar de impuestos a las autoridades correspondientes. Sin embargo, también mencionaron que tuvieron problemáticas al momento de implementarlo, principalmente porque no canalizaron la información en los canales de comunicación adecuados, causándoles una mayor problemática en sus empresas.

Esta filosofía corporativa no era sencilla para ellos, pues a pesar de que desde pequeños, por tradición familiar, habían realizado donaciones a diversas causas de la sociedad, no sabían cómo es que podían informarse sobre qué es la RSE (responsabilidad social empresarial) y, más aún, cómo es que podían llevarla a cabo en la empresa; cómo implantarla y cómo hacer que los grupos involucrados entiendan lo que ello implicaba.

Es por lo anterior que mandaron llamar a varios responsables del departamento de Recursos Humanos, entre los cuales se encontraban el director del área, Rodolfo Segura; el gerente de comunicación, Lolita Medina; y el gerente de capacitación e inducción, Mónica

Guevara. En la junta, el arquitecto José Luis Méndez y el ingeniero Norberto Méndez expusieron sus dudas sobre cómo implementar la RSE, destacando las siguientes:

¿Qué es la RSE?

¿Quiénes hacen la RSE?

¿Qué empresas pueden hacer RSE?

¿La RSE son sólo donativos y voluntariado?

¿En qué me beneficia ante las autoridades o ante las leyes?

¿En que contribuye a mi plan de negocio?

¿Qué valor agregado me genera ante la competitividad?

¿Qué beneficios me traería hacia mis colaboradores internos?

¿Cómo saber a qué público me debo de enfocar?

¿Existen certificaciones RSE?

¿Cómo hacer que los empleados lo apoyen y sean parte de la RSE?

Mencionadas sus dudas a Rodolfo, Lolita y Mónica, les indicaron que en caso de que se implementara la RSE en la empresa, debería de estar todo listo para finales de año, por lo cual, procedieron a investigar. (Ver anexo c)

Rodolfo, Lolita y Mónica decidieron formar un grupo destinado a la investigación de dichas problemáticas: un Comité de Responsabilidad Social. Sin embargo, no se encontraba en la empresa ningún experto en el tema, por lo cual, la formación de dicho grupo fue mediante las personas que alguna vez estuvieron relacionadas con algún tipo de donación.

Los seleccionados, además de los involucrados, fueron: el director de calidad, Francisco Aguilar; y el director de corporativo, Roberto Peña.

Formado el equipo, procedieron a tratar la temática con ellos durante una junta. Discutieron sobre las posibles respuestas a las preguntas expuestas por los directores generales, sin embargo, al final de la junta, notaron que no tenían respuestas sólidas a cada una de ellas; por lo que decidieron investigar al respecto, destacando quiénes eran los responsables de

esta nueva filosofía corporativa: la responsabilidad social; si existía un grupo o corporación responsable, solicitando, en caso de su existencia, una asesoría al respecto.

Después de una larga investigación en internet, libros, manuales, referencias; entre otros, el resultado fue CEMEFI (Centro Mexicano de la Filantropía). (Ver anexo c)

Los ejecutivos de Montoncitos recibieron una invitación por parte del Director de CEMEFI, el Lic. Felipe Cajiga Calderón, a su oficina, con la finalidad de que conocieran lo relacionado con RSE mediante diversos cursos que imparten; de esta forma Montoncitos podía empezar a trabajar en un auto-diagnóstico para identificar los puntos, las fortalezas y las áreas de mejora. (Ver anexo d, e y f)

Ya habiendo entendido que es la RSE, CEMEFI les proporcionó un cuestionario, dándoles un mes para devolver dicha evaluación con respuestas y evidencias.

El Comité de Responsabilidad Social, al analizarlo, decidió que necesitaban más integrantes en dicho comité por la amplitud de la temática; concluyendo que deberían de formar sub-comités de las cuatro áreas que conforman la responsabilidad social: calidad de vida en la empresa, ética empresarial, cuidado y preservación del medio ambiente, y vinculación con la comunidad.

Para la formación de dichos sub-comités, decidieron ser más específicos sobre quiénes iban a ser parte de ellos, escogiendo a las personas que contaban con tiempo disponible para poder recopilar información; por lo cual, los sub-comités fueron formados por tres asistentes de directores: Gaby Romero, Sandra Domínguez y Patricia López; tres coordinadores de recursos humanos: Hermenegildo Cortez, Rocío Figueroa y Esteban Hernández; y tres analistas del área de calidad: Jesús García, Edilberto Gómez y Manuel Moctezuma.

A todos los integrantes les explicaron cuál iba a ser la dinámica para poder contestar dicha evaluación; pasando por alto el explicar qué es la Responsabilidad Social y el porqué de esta evaluación.

La forma de trabajo a seguir, decidida por todos los integrantes, fue separar las preguntas de la evaluación por área de estudio de RSE, formando sub-comités; dando una fecha límite para la entrega de respuestas, con evidencias, a cada pregunta si es que se llevaba a cabo en Montoncitos. Solo recalcaron que cada equipo por área debería de organizarse para recopilar las respuestas a tiempo, no importando a quién deberían de acudir.

Posteriormente cada sub-comité se reunió independientemente, dándole seguimiento a la actividad que se les había asignado, sin embargo, reinaba la misma incertidumbre, no habían entendido claramente cómo es que deberían de proceder a realizar dicha actividad y más aún, no sabían lo que era una evidencia, que por lo que entendieron, era el respaldo a cada respuesta.

Cada parte de la evaluación constaba de 100 preguntas y entre cada sub-comité se dividieron las preguntas correspondientes a su área de estudio; de esta forma, podrían recopilar las respuestas y sus evidencias en el tiempo determinado.

A partir de ese momento los integrantes de los sub-comités intentaban contactar a los responsables para obtener respuestas a las dudas generadas durante las sesiones, por lo que el teléfono y correos virtuales se vieron invadidos. Sin embargo, al explicarles individualmente, las dudas se acrecentaban, puesto que cada quien recibía respuestas diferentes, resultando en más dudas.

Al notar esta incertidumbre, cada uno de los sub-comités decidió reunirse para poder llegar a un acuerdo. En sus reuniones cada uno de los integrantes dictaminó la definición de responsabilidad social, así como qué era cada una de las áreas que las conformaba, y sobre todo, qué era una evidencia. Delimitado lo anterior, procedieron a trabajar.

Los integrantes de los sub-comités comenzaron a investigar sobre qué tipos de actividades se llevaban a cabo en cada unidad de negocio por cada pregunta contenida en la evaluación. Entre las evidencias se encontraban recibos de donaciones, programas, fotos de actividades, entre otras; sin tener un orden o control específico, y mucho menos, características esenciales por cumplir cada una de ellas.

Al acercarse la fecha límite, el comité decidió programar la reunión de entrega. Cada subcomité debería de entregar sus evaluaciones contestadas junto con las evidencias que las respaldaban. Al entregar dichos resultados se enviaron a CEMEFI.

Un mes después, CEMEFI agendó una cita para comentar los resultados y para indicarles las áreas de oportunidad donde debería de trabajar la empresa, para poder ser socialmente responsables.

CEMEFI dio dos vertientes: la primera, reforzar las áreas de oportunidad bajo los lineamientos estipulados, teniendo un límite de tiempo de un año; y la segunda, formar parte de la cadena de valor de algún proveedor certificado con RSE. CEMEFI recomendó que para las áreas de oportunidad de Montecitos en las que deberían de trabajar, lo mejor sería formar parte de la cadena de valor de alguno de sus proveedores, con la finalidad de ir conociendo poco a poco la forma en que se lleva a cabo en otras empresas y cómo es que mantienen la comunicación y participación con sus empleados; así como aplicar la RSE en los “*stakeholders*¹”, ya que son los principales actores de la empresa y es con ellos con quienes deberían de mantener más altos sus estándares de RSE.

Al terminar la reunión, los integrantes del comité decidieron comentar al respecto, así como revisar las notas que cada uno de ellos escribió sobre los resultados de CEMEFI, pues no se entregó ningún papel por escrito donde se encontrara este diagnóstico.

Posteriormente, el comité de responsabilidad social investigó acerca de sus proveedores con los cuales podían llevar a cabo el proyecto de cadena de valor. La empresa Cementitos Mextequenses (CEMMEXT) fue la mejor opción ya que pertenecer a dicho programa tendría ciertos beneficios: CEMMEXT les pagaría \$50,000.00 para que fueran a diversos cursos sobre la aplicación de la RSE; aprenderían a informar a sus empleados para que fueran parte de este proceso y así cumplir con los objetivos que dicta las normas de RSE, mediante sus grupos de *stakeholders*, pues sería más sencillo identificar necesidades, así como el proporcionar respuestas inmediatas a cada uno de ellos.

¹ **Stakeholder:** es un término inglés para referirse a “*quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa*” (FREEMAN, R. Edward 1984).

Con estos resultados en mano, el comité de responsabilidad social se reunió con los directores generales, contestaron sus dudas y proporcionaron un resumen de lo sucedido. Se destacó que la mayor ventaja de llevar a cabo la RSE era la competitividad que se generaba con otras empresas, pues al ser parte de ello se mantendría mayor cuidado hacia los grupos de *stakeholders*, los cuales afectan directamente a la empresa por la tipología del negocio. Por lo anterior, dichos grupos se sentirían mejor atendidos, pues siempre se estaría pensando en dar solución a las necesidades de cada uno de ellos, incluso propondrían resultados innovadores al tener contacto con la empresa.

Habiendo escuchado los resultados de dicha investigación, los directores generales tomaron una decisión: el ser socialmente responsables. Concluyeron que la forma para realizarlo sería que Montecitos trabajara sobre los puntos de oportunidad mencionados por CEMEFI sin necesidad de formar parte de la cadena de valor de alguien más, ya que pensaron que les restaría valor en el mercado al mostrarse débiles por no poder realizarlo independientemente.

Los directores generales dieron la instrucción de iniciar las actividades necesarias para la obtención del distintivo sin contar con un presupuesto, pues el objetivo primordial de la empresa es el desarrollo de proyectos, por lo que sólo se autorizaría el pago a CEMEFI para la obtención del distintivo, más no para la preparación que éste conllevaría.

Los integrantes del comité no sabían qué acciones implantar hacia los empleados, cómo comunicar la RSE, cómo llevarlo a cabo con cada uno de los grupos de *stakeholders*, ni mucho menos el cómo explicar el procedimiento a seguir.

Después de analizar las estrategias de comunicación y la capacitación de la temática, decidieron notificar a los empleados de Montecitos mediante un correo electrónico, que contenía un breve resumen de lo que es la RSE y las acciones sobre las cuales se iba a llevar a cabo (acción que aconsejaron previamente los directores generales). Deseaban que a finales de ese año los empleados tuvieran conocimiento sobre la RSE.

El correo enviado por el comité de responsabilidad social a los empleados generó incertidumbre, pues no entendían claramente de lo que se trataba; se corrió el rumor de que serían donaciones, esperando cada uno de los empleados que Montecitos no retirara porcentajes de dinero de sus cheques de nómina quincenales sin previa autorización, pues sólo lo veían como beneficio para la empresa, mas no el individual.

Los encargados de la responsabilidad social en Montecitos no han podido concientizar a sus grupos de interés sobre la temática; han caído en simples donaciones, principalmente en diciembre (a raíz de las celebraciones navideñas), aportando sólo los integrantes de dicho comité, así como amigos de estos, siendo ellos los que saben de la existencia de las donaciones, pero no el porqué de ellas. Las notificaciones para las donaciones se realizan mediante un impreso de una cuartilla insertada en el muro de información de la empresa a días de que la recolecta de donaciones se termine, y cada vez que no ven respuesta del personal involucrado, mandan un mail general para recordar.

II. Solución Propuesta

La problemática de Montoncitos se dio debido a que no contaban con un sistema de comunicación que solventara las necesidades de la empresa. Bland y Jackson destacan que “La falta de comunicación interna conducen a la falta de comprensión de los objetivos de la empresa, la incapacidad de desempeñar cargos individuales de acuerdo con las normas más estrictas posibles, carencia de percepción de las demandas de los usuarios, malas relaciones con los supervisores, critica y mala comprensión entre diferentes departamentos y divisiones, incapacidad para proporcionar información franca a los usuarios, así como disminución general del estado de ánimo del personal, entre otros.” (Bland y Jackson; 1992, 48).

Montoncitos quería implantar la RSE; sin embargo, no contaban con conocimientos suficientes para poder realizarlo y, al tratar de llevar esta ideología a sus grupos de interés, el resultado fue fallido, pues la falta de un proceso de comunicación, así como de información sobre el mismo, generaron caos que poco a poco pasó al olvido, más que solventar su necesidad.

Para tener una buena comunicación interna, se debe tomar en cuenta que no todas las áreas requieren del mismo sistema de comunicación. Goldhaber² lo sintetiza de la siguiente manera: “la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” (Goldhaber; 1984, 23). Se ha demostrado con estudios que los diferentes grupos de empleados requieren de diferentes formas de presentación de dicha información, por lo cual se deberá de respetar la clasificación de grupos posteriormente señalados para lograr los objetivos implantados por la empresa.

Para solucionar la problemática antes expuesta por Montoncitos, se sugiere implementar los puntos que a continuación se señalan:

² Dr. Goldhaber actualmente es el presidente de Goldhaber Research Associates LLC, la cual es una organización internacionalmente reconocida en los campos de política e investigación mercadológica. El Dr. Goldhaber es miembro activo de varias organizaciones referentes a la comunicación; el más importante es vice-presidente de la asociación internacional de comunicación.

- A. Capacitación sobre la RSE al personal de la empresa
- B. Identificación de *Stakeholders*
- C. Elaboración e implantación de programas hacia RSE
- D. Creación de estrategias de comunicación hacia los *Stakeholders*

Se tratarán dichas temáticas brevemente para su correcta aplicación.

II.A. Capacitación sobre la RSE

Durante la segunda mitad del siglo XX, emergieron dudas acerca de ante quién es responsable la empresa, de lo cual emergió el concepto de ser socialmente responsable. Sin embargo, existen dudas sobre esta temática, por lo cual, para poder llevar a cabo estrategias de RSE adecuadas dentro de las organizaciones, debemos homogeneizar este nuevo concepto, así como dar a conocer sus objetivos fundamentales a todos nuestros usuarios.

Hablar de responsabilidad social es referirse a la posibilidad de responder adecuadamente ante la comunidad y sus necesidades; no forzosamente de manera instintiva, sino conforme a unos criterios de decisión que surgen de los principios, valores y convicciones básicas. Se menciona en la guía de recursos sobre la responsabilidad social creada por OIT³ que la responsabilidad social es “el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario y que sólo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la legislación” (Guía de recursos sobre la RSE, OIT: 2007).

En un principio, se consideraba que la única obligación de la empresa era optimizar sus resultados, debiendo rendir cuentas sólo a sus accionistas. Posteriormente, que la empresa debería de interesarse por la sociedad a la que pertenece, derivando este interés en ciertas

³ **OIT: Organización Internacional del Trabajo.** Es un organismo especializado de las Naciones Unidas que se ocupa de los asuntos relativos al trabajo y las relaciones laborales.

actividades filantrópicas; por ejemplo, se consideraba que con patrocinar un orfanato se cumple con la Responsabilidad Social.

Sin embargo, en tiempos recientes, el concepto moderno de RSE va más allá de las ganancias o el quehacer filantrópico: a la postura filantrópica se empieza a añadir la preocupación por el medio ambiente, el respeto de los derechos humanos de los trabajadores y empleados, el cuidado de los consumidores, la transparencia en la información, el cumplimiento de las disposiciones fiscales, etc.

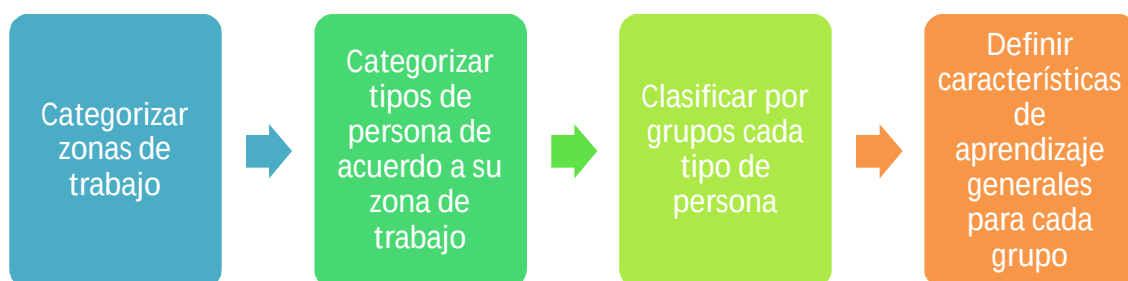
De lo anterior se dice que la empresa responde a los que la rodean por medio de las acciones de sus directivos y de sus colaboradores, guiados por las prácticas vigentes: políticas, costumbres y procedimientos de operación establecidos formal o informalmente.

Estas prácticas en una empresa socialmente responsable, están diseñadas de acuerdo a los principios, valores y estrategias definidos, aceptados y aplicados por todos sus integrantes.

Contando con la información necesaria sobre la temática a desarrollar, podremos crear un programa de capacitación, el cual debe de ser flexible acorde con la disponibilidad del trabajador y de la organización.

Ahora bien, debido a la diversidad de usuarios con que cuenta la empresa, antes de poder iniciar un programa de capacitación, debemos de identificar a nuestros públicos, puesto que las necesidades de cada uno, así como sus formas de aprendizaje, serán diversas dependiendo del grupo al que pertenezcan.

Una forma sencilla de identificar a estos usuarios es mediante el siguiente proceso:



De lo anterior, resultará un cuadro con la información necesaria previa al desarrollo del plan de capacitación.

IDENTIFICACION DE USUARIOS		
1CATEGORIZAR ZONAS DE TRABAJO		
Corporativo Sucursales Obra		
2CATEGORIZAR TIPOS DE PERSONAS DE ACUERDO A SU ZONA DE TRABAJO		
Corporativo	Directores Gerentes Auxiliares Asistentes Choferes y mensajeros Personal de limpieza	
Sucursales	Directores Gerentes Auxiliares Asistentes Choferes y mensajeros Personal de limpieza	
Obra	Coordinadores Supervisores Trabajadores Personal de limpieza	
3CLASIFICAR POR GRUPOS DE CADA TIPO DE PERSONA		
Corporativo	Directores	GRUPO 1
	Gerentes	
	Auxiliares	GRUPO 2
	Asistentes	
	Choferes y mensajeros	GRUPO 3
	Personal de limpieza	

Sucursales	Directores Gerentes	GRUPO 1
	Auxiliares Asistentes	GRUPO 2
	Choferes y mensajeros Personal de limpieza	GRUPO 3
Obra	Coordinadores Supervisores	GRUPO 2
	Trabajadores Personal de limpieza	GRUPO 3
4 DEFINIR CARACTERISTICAS DE APRENDIZAJE GENERALES DE CADA GRUPO		
Grupo 1	Nivel de estudios profesionales Poca disponibilidad de tiempo Talleres en Corporativo Estudio previo a la realización del taller Resumen de cada temática destacando puntos importantes	
Grupo 2	Nivel de estudios superior Disponibilidad de tiempo de acuerdo a funciones Talleres en Corporativo o Sucursales No es necesario el estudio previo a la realización de taller Utilización de varias dinámicas Elaboración de manual interactivo	
Grupo 3	Nivel de estudios básico o nulo Disponibilidad de tiempo de acuerdo a funciones Talleres en corporativo, sucursales y obras Utilización de varias dinámicas Material básico	

Con la información previa sobre nuestros usuarios, se podrá desarrollar un programa de capacitación; sin embargo, antes de elaborarlo, deberemos fijar un objetivo general.

Para la creación de nuestro objetivo general, se deberán de analizar las necesidades de la organización hacia los usuarios, o bien las necesidades de los usuarios acorde a las funciones que desempeña cada uno de ellos.

Montecitos requiere que todo su personal conozca la RSE para que posteriormente, en conjunto, se realicen actividades que soporten esta ideología, por lo cual, nuestro objetivo general será: El aprendizaje de todos los usuarios de Montoncitos sobre que es el RSE y su aplicación en la organización.

Una vez implantado nuestro objetivo general, procederemos a elaborar el programa de capacitación de cada grupo de usuarios de acuerdo a la metodología impartida por la Mae. Adriana Ceballos, la cual se señala a continuación:

1. Nombre de la empresa
2. Título del programa de capacitación
3. Usuarios a quienes se dirige
4. Alcance
5. Características del programa de capacitación
6. Antecedentes de la organización
7. Justificación del programa de capacitación
8. Misión, visión y valores de la organización
9. Factores asociados a la capacitación y desarrollo mediante FODA
10. Formato/cronograma del programa
11. Costo
12. Análisis de las temáticas a impartir
13. Evaluación del programa de capacitación

Para tal efecto, es importante aplicar dentro de la organización un sistema de planeación estratégica que permita a la dirección orientar esfuerzos y recursos empresariales hacia el objetivo general.

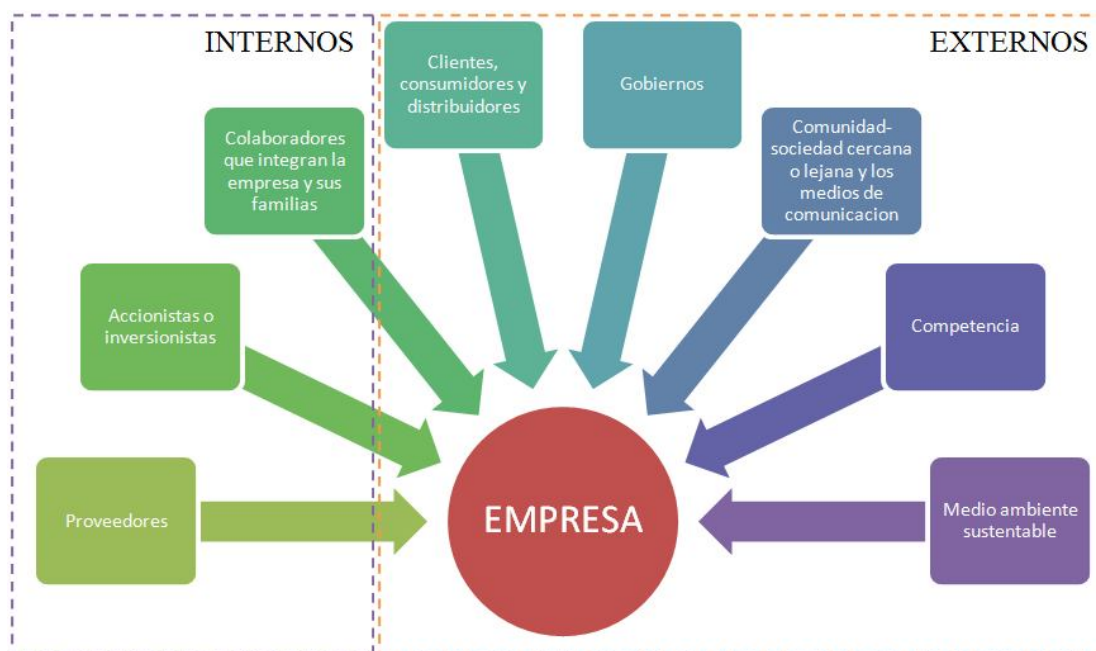
II.B. Identificación de los *Stakeholders*.

Para poder definir acciones y respuestas oportunas por parte de la empresa, se tomarán en cuenta los grupos de *stakeholders* pertenecientes a la cadena de valor de la empresa; se busca el bien del emisor y receptor, dirigiendo su acción al respeto, a la dignidad de toda persona y a la necesidad de centrar en ésta todas las operaciones de la empresa.

La teoría de los *stakeholders*, fue utilizada por primera vez por Edward Freeman, creador del libro “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*”, en el cual menciona que deben

ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de negocios, pues éstos siempre serán afectadas por las actividades que se realicen en una empresa. Los *stakeholders* serán considerados como personas que tienen necesidades, para de esa forma responder ante ellas con soluciones creativas en una ideología ganar-ganar.

Los grupos de *stakeholders* en los que se deberán enfocar esfuerzos hacia la resolución y detección oportuna de necesidades son:



Teniendo definidos nuestros grupos de *stakeholders*, se procederá a definir tres líneas de acción que propone UNIAPAC⁴, basadas en el principio del respeto a su dignidad, las cuales son: necesidades trascendentes (ética y transparencia), necesidades del ser (calidad de vida) y necesidades materiales (Generación y distribución de la riqueza). (Guía para una gestión empresarial, UNIAPAC: 2009, 6).

Lo anterior nos permitirá clarificar los puntos de oportunidad hacia la propuesta de acciones concretas para la solución y detección de sus necesidades.

⁴ **UNIAPAC: Unión Internacional de Dirigentes Cristianos para la Empresa.** Es una federación de asociaciones, un lugar de encuentro internacional de líderes de negocios cristianos. Su objetivo es promover, a la luz de las enseñanzas Social Cristiana, una visión y un despliegue de la responsabilidad social de servir a las personas y el bien común del mundo.

A continuación se muestra una matriz que facilitará lo mencionado.

GRUPOS DE INTERES	NECESIDADES TRASCENDENTALES	NECESIDADES DEL SER	NECESIDADES MATERIALES
DISTRIBUIDORES, CLIENTES Y CONSUMIDORES			
ACCIONISTAS E INVERSIONISTAS			
PERSONA QUE INTEGRAN LA EMPRESA Y SUS FAMILIAS, SINDICATOS			
PROVEEDORES			
GOBIERNO			
COMUNIDAD-SOCIEDAD			
COMPETENCIA			
GENERACIONES FUTURAS			

A su vez, se propone que antes de iniciar el desglose de dichas necesidades, realizar un auto-diagnóstico, que nos ayudará a tener una visión sistemática de la situación actual, para posteriormente enfocarnos a las soluciones.

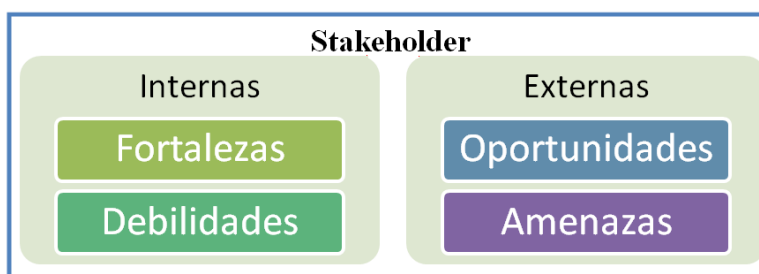
Una manera muy sencilla de realizar dicho diagnóstico es por medio de un análisis FODA⁵ (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

⁵ El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Para realizar dicho análisis, se tomará la matriz SWOT para la formulación de estrategias de Koontz y Weinhrich, en donde:

- Fortalezas y Debilidades= Internas
- Oportunidades y Amenazas= Externas

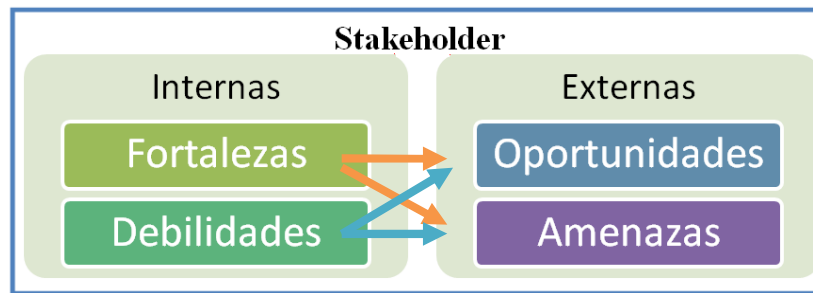
Se procederá a realizar el análisis FODA de cada *stakeholder*; de esta forma, será más sencillo detectar las necesidades.



Ya teniendo el listado de necesidades de cada *stakeholder*, se procederá a generar una estrategia de acción para poder darle solución a las mismas; sin embargo, se deberá de tomar en cuenta a qué tipo de rubro dentro del análisis FODA pertenece esta necesidad, puesto que de esta manera, se irán conjuntando acciones internas o externas que deberemos de implementar.

La forma de realizar dichas estrategias será cruzando un rubro de FODA interno con uno externo; es decir, se combinará para su análisis FO, DO, FA y DA, respetando los tipos de necesidad que se señalan anteriormente.

TIPO DE NECESIDAD:



Los resultados obtenidos se irán arrojando a la matriz previamente expuesta para un mejor entendimiento, quedando de la siguiente forma:

ANALISIS FODA POR GRUPOS DE INTERES

INT EXT	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1 2 3...	1 2 3...
OPORTUNIDADES	FO1 FO2 FO3...	DO1 DO2 DO3...
AMENAZAS	FA1 FA2 FA3...	DA1 DA2 DA3...

MATRIZ DE STAKEHOLDERS

GRUPOS DE INTERES	NECESIDADES TRASCENDENTALES	NECESIDADES DEL SER	NECESIDADES MATERIALES
DISTRIBUIDORES, CLIENTES Y CONSUMIDORES	FO1 DO7 FA5 NTD	NSD	FO2 DO3 FA4 DA3 NMD

ACCIONISTAS E INVERSIONISTAS	FO8 DA5 FA6	NTA	FO3 DO6 FA2 DA1	NSA	NMA
PERSONA QUE INTEGRAN LA EMPRESA Y SUS FAMILIAS, SINDICATOS	DA1 DO8 FA2	NTEF	FO6 DO4 FA1 DA9	NSEF	FO3 DO9 FA8 DA2
PROVEEDORES		NTP	FO2 DO7 FA5 DA3	NSP	NMP
GOBIERNO		NTG	FO1 DO7 FA5	NSG	FO1 DO7 FA5
COMUNIDAD- SOCIEDAD	FO8 DA5 FA6	NTC	FO3 DO6 FA2 DA1	NSC	NMA
COMPETENCIA	FO1 DO7 FA5	NTCP		NSCP	FO1 DO7 FA5
GENERACIONES FUTURAS	FO1 DO7 FA5	NTGF	FO1 DO7 FA5	NSGF	FO1 DO7 FA5

Los resultados determinan las estrategias a seguir por cada uno de los cuatro rubros combinados; una vez analizada y autorizada, se establecerá la metodología y estrategia de comunicación tanto interna como externa para dar solución a cada necesidad.

II.C. Elaboración e implantación de programas hacia RSE.

Steve Rochlin, en su artículo “Llevar la RC al ADN de su empresa”, nos presenta un modelo con las principales tareas que las empresas deben realizar para poder llevar a cabo la RSE en cada una de ellas. En este modelo podemos observar cómo esta incorporación va más allá de una creación de programas y estrategias, ya que para que sea totalitario deberemos adentrarnos en cada una de las áreas que menciona, las cuales iremos realizando mediante un proceso continuo.



Si la responsabilidad social empresarial es una forma de gestión; es decir, si la empresa va perfilando un modo de ser que atiende a las expectativas y necesidades de todos los grupos de *stakeholders* relacionados con ella, el ser una empresa socialmente responsable es un camino, no un estado. Es un proceso continuo que irá perfilando la función de las demandas de los grupos relacionados, de las prioridades estratégicas que establezca la alta dirección y de los recursos disponibles.

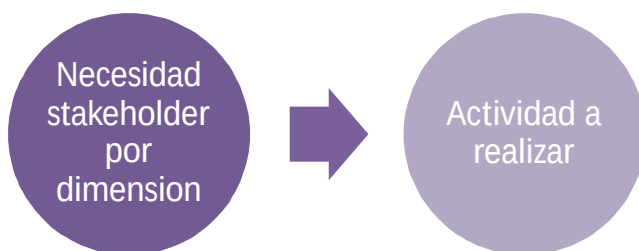
Se busca conjuntar su valor por medio de una triple dimensión: económica, social y medio ambiental, logrando la sustentabilidad de la empresa. UNIAPAC propone una cuarta dimensión, que aparece en la propia esencia empresarial y en las relaciones con su entorno: “la vigencia permanente de la suprema dignidad de la persona humana, tantas veces

referida como el activo más importante, y tantas veces menospreciada tanto al interior como exterior de la empresa” (Guía para una gestión empresarial, UNIAPAC: 2009, 8).

Para la elaboración inicial de la RSE en la empresa, tomaremos en cuenta la matriz previamente originada con el análisis FODA ya que, como mencionamos, de éste surgen las necesidades primordiales de cada grupo respecto a la RSE. Posteriormente, clasificaremos por grupo estas necesidades acorde a las cuatro dimensiones en las que se espera que se lleve a cabo la RSE: económico, social, medio ambiente y dignidad de la persona; de esta forma, iremos delimitando las necesidades de cada grupo acorde a las dimensiones que se pretenden alcanzar.

DIMENSIONES	
ECONOMICA	SOCIAL
NTD	NTA
NSA	NSF
NMP	NMG
...	...
AMBIENTAL	DIGNIDAD HUMANA
NMP	NMEF
NSEF	NSG
NMA	NMG
...	...

Con esta actividad contamos con las herramientas necesarias para poder realizar los programas de RSE hacia cada *stakeholder*. Tomaremos estas nuevas necesidades vertidas para la realización del mismo traduciéndolas en actividades:



Con base en dicha información, procederemos a llenar el siguiente formato para la elaboración del programa:

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL				PROGRAMA DE TRABAJO											
NOMBRE DEL PROGRAMA:				RESPONSABLE											
OBJETIVO:				META:											
NUM.	ACTIVIDADES	PERIODO		CALENDARIO											
		INICIO	TERM	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
		PROGRAMADO		REALIZADO											
ELABORO		REVISO		PRESENTA											

II.D. Creación de estrategias de comunicación hacia los *Stakeholders*

Los programas creados por la empresa en lo referente a RSE serán apoyados con estrategias de comunicación, ya que, como menciona Myers, “la comunicación es la integración de las necesidades y metas individuales con los objetivos organizacionales” (Myers, 1983, 35).

Se buscará en la empresa:



- Calentamiento: generar expectación mediante distintos medios de comunicación entre los colaboradores de la empresa.

- b. Aprendizaje: inducción al tema y a la metodología mediante cursos y talleres constantes de conocimiento general y actualizaciones en conjunto con un proceso de acciones concretas; es decir, actividades con los colaboradores de RSE.
- c. Reforzamiento: se llevará a cabo periódicamente (elaboración de un periódico, eventos con *stakeholders*, entre otros).

Cabe destacar que antes de elaborar una estrategia comunicativa, se debe conocer el contexto en donde se va a llevar a cabo; es decir, la empresa, sus objetivos, misión, visión, valores, su finalidad, etc., para de esta forma, establecer una estrategia conforme a las necesidades de la empresa sobre el mismo contexto. Sin embargo, el plan de comunicación irá de la mano del análisis previo sobre los *stakeholders*.

Un plan de comunicación consta de una serie de pasos enumerados para su mejor aplicación, los cuales son:

1. Identificación de necesidades comunicativas.
2. Identificación de públicos clave.
3. Determinación de objetivos de comunicación.
4. Determinación de estrategias de comunicación.
5. Determinación de tácticas de comunicación.

El primer punto se refiere a la descripción de la situación en la empresa, la cual se presentó. De ella tendremos como resultado la necesidad de comunicación, siendo en esta ocasión: que el personal conozca las teorías referentes a la RSE, así como la forma de aplicación de la misma en la empresa.

Tomaremos como referencia el programa de RSE.

Recordemos que para realizar dicho programa analizamos a los usuarios, así como a los grupos de *stakeholders* de la empresa; por lo cual, esto será el resultado de nuestra identificación de públicos.

Enumeramos una serie de actividades con un periodo específico por cumplir; identificaremos las necesidades comunicativas de cada una, complementándose con

actividades de comunicación específicas que se pueden llevar a cabo para cumplir con las necesidades específicas antes analizadas, así como nuestro objetivo general.

Es importante destacar que el objetivo general será para todos los grupos de *stakeholders* y las necesidades específicas encontradas se convertirán en los objetivos particulares de cada grupo de *stakeholders*; nuestro público.

Para su mejor comprensión, se presenta un formato, a manera de ejemplo, donde se engloban los últimos pasos, el desarrollo de estrategias y las técnicas de comunicación:

Público Clave: Directores y Gerentes.		
Objetivo de comunicación	Estrategia	Táctica
Informar al personal sobre la RSE.	Lograr un acercamiento con los gerentes para la comprensión de la temática. Mostrar cómo utilizar eficientemente los recursos.	Reuniones bilaterales con los directores del departamento. Reuniones informativas grupales gerenciales: 1. Entrega de manuales 2. Presentación en power point 3. Videos demostrativos
Aclarar las dudas sobre la información previamente proporcionada.	Tener un acercamiento constante para la resolución de dudas resultantes de la información previamente estudiada. Sondeos del personal.	Reuniones informativas grupales gerenciales enfocadas al reforzamiento de información, así como a la resolución de dudas. Encuestas.
Convencer e influir al personal sobre la importancia del uso de la RSE en la empresa encaminados a efficientar y homogeneizar los procesos de trabajo, de manera que el personal lo adopte y posteriormente lo realice automáticamente.	Mostrar a los gerentes la relación costo/beneficio de la aplicación de la RSE. <i>*Aplicar técnicas de negociación en el punto antes mencionados para asegurar los resultados.</i>	Reuniones informativas grupales gerenciales: 1. Tablas comparativas de uso de RSE. 2. Muestra de casos reales similares. 2.1 Lectura de casos. 2.2 Videos 3. Presentación de power point sobre la optimización RSE.. 3.1 Planeación estratégica aplicada a las tareas diarias. 4. Supervisiones a las obras mostrando el interés por llevar la RSE. 4.1 Supervisiones constantes. 5. Motivación 5.1 Mediante actividades. 5.1.1 Juntas semanales. 5.1.2 Actividades de integración grupales externas. 5.1.2.1 Managers outing. 5.1.2.2 Managers actualization meeting. 5.3 Mediante medios. 5.3.1 Periódico diario informativo interno. 5.3.2 Pizarrón de comunicación interno. 5.3.3 Pantallas en espacios comunes. 5.3.4 Mails. 5.3.5 Intranet. 6. Reforzamiento de información continúa. 6.2 Mediante actividades. 6.2.1 Managers meeting. 6.3 Mediante el uso de espacios para reforzamiento. 6.3.1 Uso de pasillos. 6.4 Mediante medios. 6.4.1 Periódico diario informativo interno. 6.4.2 Pizarrón de comunicación interno. 6.4.3 Pantallas en espacios comunes. 6.4.4 Mails. 7. Uso de programas internos como herramienta hacia logros de resultados.

III. Conclusiones

Todos los días estamos en constante comunicación, verbal o no verbal, de forma individual o grupal dentro de la sociedad. Nuestra misma llegada al mundo con la ayuda de una enfermera o un médico, y nuestra partida del mundo a través de un funeral y un entierro, implica una comunicación de cierto nivel. No podemos escapar de la vida sin haber recibido comunicación por parte de los demás. Asimismo, tampoco podemos ir muy lejos sin comunicar a los demás: en casa, en el trabajo, con nuestras familias, nuestros amigos y nuestros compañeros de trabajo, entre otros. Todos tenemos muchas oportunidades de ofrecer y recibir comunicación.

Es por lo anterior, que la comunicación forma parte fundamental de nuestra vida diaria, y más aún cuando se buscan objetivos específicos que podemos alcanzar con la ayuda de la comunicación.

Todo lo que decimos o hacemos comunica un mensaje a nuestros clientes y a nuestros compañeros de trabajo; es por eso que la comunicación nos ayudará en lo referente a la RSE.

Responsabilidad Social, como concepto refiere a nuestras acciones específicamente a la responsabilidad que debemos asumir por los resultados de estas, o sea el impacto que generan nuestras actividades y decisiones (personales y profesionales) en el contexto social. No sólo es importante desde su concepto, sino sobre todo desde su práctica. No existe Responsabilidad Social real sin el cumplimiento de las responsabilidades sociales, ni la práctica concreta de la ética profesional de los actores organizacionales.

El concepto moderno de RSE va más allá de las ganancias o el quehacer filantrópico; a la postura filantrópica se empieza a añadir la preocupación por el medio ambiente, el respeto de los derechos humanos de los trabajadores y empleados, el cuidado de los consumidores, la transparencia en la información, el cumplimiento de las disposiciones fiscales, etc. Se busca conjuntar su valor por medio de una triple dimensión económica, social y medio ambiental, logrando la sustentabilidad de la empresa. UNIAPAC, propone una cuarta

dimensión: la vigencia permanencia permanente de la suprema dignidad de la persona humana.

Si no trabajamos en nosotros para que la Responsabilidad Social no sólo sea parte de nuestros discursos, libros y artículos y comiencen a visualizarse en nuestras actividades, tareas y actitudes; si no mejoran las personas siendo responsables y éticas nuestras instituciones por sí mismas no mejoraran, no serán ni más justas, ni más éticas, ni más inclusivas, ni más responsables. Somos las personas con nuestro accionar las que construimos, mantenemos y transformamos las organizaciones.

No importando si nos referimos a la responsabilidad social u otra temática, una buena comunicación es esencial hacia el logro de las metas de la empresa, ya que sin ella, no podremos informar a las personas involucradas solo los procesamientos y lineamientos que se requieren llevar a cabo. En la empresa se encuentra toda la información necesaria para cumplir con las necesidades de la misma, sin embargo, al no saber detectar tu tipología de público así como sus necesidades, no podremos llevar eficientemente la información hasta el último usuario de la empresa, por lo cual la comunicación es la columna vertebral de toda organización.

La comunicación es la base de todas las interacciones sociales, sin embargo debemos de generar un conjunto eficaz y eficiente de todas las herramientas que tenemos al alcance dependiendo el tipo de necesidad y el usuario para producir una buena comunicación alcanzando las metas deseadas, generando en los receptores una satisfacción completa de dichas necesidades. Los receptores deberían sentirse mejor, distintos y especiales como resultado de su interacción con nosotros. La comprensión, la empatía y la retroalimentación son la clave.

IV. Bibliografía

- (2006) *“Performance Managment: Measure and Improve the Effectiveness of Your Employees”*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- ALLES, M. (2004). *“Dirección estratégica de recursos humanos”*. Buenos Aires: Granica.
- BLAND, Michael & JACKSON, Peter. (1992). *“Comunicación Interna Eficiente”* Colombia: Legis Editores.
- CORONA FUNES, Rafael. (1998). *“Estrategia: El cambio en la protección del pensamiento empresarial”* México: Reproducciones Litográficas S.A. de C.V.
- FREEMAN, R. Edward (1984). *“Strategic Management: A Stakeholder Approach”*. London: Pitman Publishing.
- GOLDHABER, Gerald M. (1984). *“Comunicación Organizacional”* México: Diana.
- HITT, IRELAND, HOSKISSON. (2008). *“Administración estratégica: Competitividad y globalización. Conceptos y casos”* México: Thomson.
- JENNINGS, Marie & CHURCHILL, David. (1991). *“Como Gerenciar la Comunicación Corporativa”* Colombia: Legis Editores.
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. (1999). *“Administración: una perspective global”* México: Mc Graw Hill.
- LAMBERT, Jonamay y MYERS, Selma. (2009). *“The Diversity Training Activity Book”* USA: Amacon.
- LIBAERT, Thierry. (2009). *“El plan de comunicación organizacional”*. México: Limusa.
- MULLERAT, Ramón. (2007). *“En buena compañía: La responsabilidad social de las empresas”* México: Random House Mondatori.
- MYERS, Gail y MYERS, Michele. (1983). *“Administración mediante la comunicación: un enfoque organizacional”* México: Mac Graw Hill.
- PAPALIA, D. (1999). *“Desarrollo Humano”*. México: Mc. Graw Hill.
- PORTER, Michael E., and KRAMER, Mark R., *“Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility,” Harvard Business Review, December 2006*

- SCHEINSOHN, Daniel A. (1993). “*Comunicación Estratégica: Managment y Fundamentos de la Imagen Corporativa*” Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- SEITEL, Fraser. (2002). “*Teoría y práctica de las relaciones públicas*” España: Pearson Education.
- SENGE, Peter. (2008). “*The Necessary revolution: How individuals and organizations are working together to create a sustainable World*”. USA: Doubleday Publishing group.
- STONER, James, FREEMAN, Edward y GILBERT, Daniel. (1996). “*Administration*” Mexico: Pearson Prentice Hall.
- UNIAPAC (2009). “*Guía para una gestión empresarial integral*”
- WERBACH, Adam. (2009). “*Strategy for sustainability*”. Boston MA: Harvard Business School Press.

Fuentes:

a) Entrevistas:

Ma. Liliana Mancilla, Gerente de Desarrollo Humano ADO.

Alfredo Anguiano, SIX SIGMA Director, Westin LAX.

Guadalupe Mendoza, Hskp Director, Westin LAX.

Michael Washington, General Manager Sheraton LAX.

b) Webgrafía:

Página de CEMEFI: <http://www.cemefi.org/spanish/index.php>

Página de OIT: <http://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>

V. Anexos:

- a. Montecitos
- b. Organigrama general Montoncitos
- c. Montoncitos ESR 2007
- d. CEMEFI
- e. El concepto de responsabilidad social empresarial. CEMEFI
- f. Decálogo de empresa socialmente responsable. CEMEFI
- g. Ventajas y beneficios de la responsabilidad social para la empresa. CEMEFI

Anexo A: Montoncitos



Construimos el futuro

Montoncitos

Somos un sólido grupo interdisciplinario de **empresas enfocadas al desarrollo integral de proyectos inmobiliarios, industriales y de infraestructura**, que destaca por ser altamente competitivo y con un firme compromiso de responsabilidad social.

Iniciamos actividades en **1954** como contratista general, y en la actualidad, participamos en el mercado como constructora especializada; desarrolladora y administradora de negocios inmobiliarios, así como desarrolladora, operadora y concesionaria de proyectos de infraestructura.

Experiencia y compromiso de servicio

Desarrollar productos y servicios integrales de infraestructura, construcción y vivienda aportando soluciones de valor en términos de funcionalidad, tiempo, costo y calidad para gobiernos, empresas y personas.



Misión

Ser la referencia de los mercados en que participamos, generando bienestar a nuestros clientes, colaboradores y sociedad, al incrementar el valor de la empresa en 300% para el 2015.



Visión

- ♦ **Integridad:** Actuamos con honestidad, transparencia, respeto y lealtad.
- ♦ **Compromiso** Nos esforzamos de forma continua y sostenida para dar lo mejor de nosotros mismos.
- ♦ **Disciplina** Administramos proyectos y procesos con orden y perseveramos en el logro de nuestros proyectos.
- ♦ **Liderazgo** Somos capaces de inspirar, integrar, dirigir, motivar y fortalecer a los integrantes de nuestro equipo, orientándolos a alcanzar objetivos comunes y sentirse mutuamente responsables de estos.

Valores

Promesa conductora:
Compromiso



Promesa Secundaria:
Propuestas de Valor
en términos de funcionalidad,
tiempo, costo y calidad

Promesa Terciaria:
Hacemos equipo con el
cliente

Promesa de Marca

Valor - Beneficios
Soluciones en Construcción
Vivienda e infraestructura



Diferenciador (PM)
Compromiso

Prueba
Testimonio de clientes,
currículo,
Operamos lo que
construimos

Propuesta única de venta



1954
 Hoteles varios,
 Acapulco,
 México.



1963
 Embajada de
 Estados Unidos,
 Ciudad de México.



1970
 Centros
 comerciales,
 Ciudad de México.



1980
 Estructuras
 industriales, PEMEX,
 Cadereyta, México.



1992
 Corporativo
 Bimbo, Santa Fe,
 Ciudad de México.



1994
 Planta Bakery,
 Santiago de Chile.



1998
 Autopista Palmillas,
 Querétaro, México.



2007
 Hotel NH, Puebla,
 México.

Proyectos en la historia



Autopista Guatemala



Boscoso



Talleres Pantaco



Planta Hershey

Proyectos hoy

Proyectos hoy



Hospital de Alta Especialidad Ciudad Victoria



PTAR Tangamanga



Ciudad Administrativa de Oaxaca



Centro Comercial Forum Tepic

CV



• 363 proyectos de infraestructura

Más de 3,500 kilómetros de carreteras (autopistas, libramientos, puentes concesionados), urbanizaciones, redes de agua potable, drenajes, introducción de energía eléctrica, bordos de protección, dragado, desazolves, terracerías, terraplenes, muelles y escolleras, entre otros.

• 125 obras industriales

Plantas automotrices, de autopartes, fundición, panificación, montajes electromecánicos y de hornos, almacenes y baterías de silos, entre otras.

• 122 hoteles

Más de 17 mil cuartos.

• 79 proyectos de vivienda

Unidades y centros habitacionales. Más de 15 mil viviendas.

• 61 edificios de oficinas

• Sistemas y plantas de tratamiento de agua residual

• 22 hospitales

• 46 centros comerciales

• 52 edificios de departamentos y condominios

• 38 escuelas y restaurantes

• 22 obras varias

Clubes, salas de arte, cementerios, frigoríficos, reclusorios y centrales de abasto, entre otros.

Participamos en todo el ciclo de desarrollo

Ciclo de desarrollo



Soluciones integrales de construcción

Construcción
Somos la **solución integral más confiable** para todo tipo de proyectos de construcción.

Contratista general para el desarrollo, ejecución y administración de proyectos de construcción. Amplia experiencia en hotelería, centros comerciales, tiendas de autoservicio, edificios de oficinas y todo tipo de proyectos de construcción, con excelentes niveles de seguridad en obra, costos, tiempos de entrega y, sobre todo, calidad.

Marhnos Engineering & Construction
Satisfacemos siempre, de manera exitosa, los más estrictos requerimientos.

Diseño y construcción de proyectos de edificación de todo tipo, con especialización en obras industriales. Con reconocida experiencia y altos estándares de calidad, seguridad y eficiencia, se brinda atención a empresas nacionales e internacionales.

Hábitat
Creamos espacios para la vida.

Desarrollador integral de proyectos habitacionales. Adquisición de reserva territorial, gestión, diseño, construcción, comercialización y servicio de postventa, para satisfacer las necesidades del cliente.



Unidades de negocio

Unidades de negocio

Infraestructura
Creamos los proyectos que el país necesita para crecer.

Desarrollo, financiamiento, construcción y operación de proyectos de infraestructura. Grandes esquemas de asociación público-privada (PPP); construcción-operación-transferencia (BOT); prestación de servicios (PPS); e ingeniería-procura-construcción (EPC)-llave en mano. Se asegura la máxima calidad del servicio para los clientes, y la eficiencia administrativa y financiera en el desarrollo de hospitales, universidades, edificios de gobierno, centros penitenciarios, autopistas, puentes, estacionamientos, plantas de tratamiento de aguas residuales, proyectos integrales de agua, así como el manejo y tratamiento de residuos sólidos.

Inmobiliaria
Somos la **solución integral en inversión y desarrollo de proyectos.**

Proyectos llave en mano BTS, en arrendamiento. Construcción de acuerdo con las características comerciales y operativas de cada negocio, que brinda ventajas financieras: 0% inversión de capital, 100% deducible de impuestos y bajos costos de mantenimiento con opción a compra. Líderes en centros de distribución, autoservicios, almacenes fríos o secos, bodegas y oficinas administrativas.




Cada una de las Unidades de Negocio está certificada en **Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001:2000.**

Además, para garantizar la conclusión de sus desarrollos dentro de los parámetros establecidos en cuanto a precio, costo y calidad, **Montoncitos** cuenta con metodologías de control de proyectos de última generación.

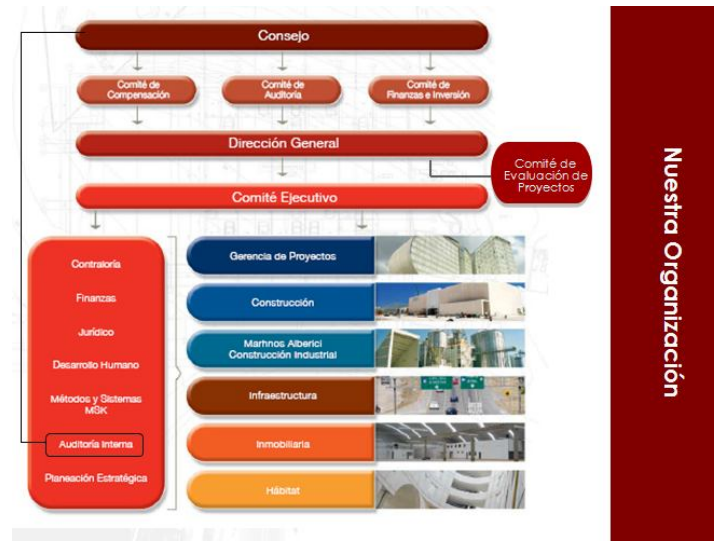


OSHA[®]



EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE

Certificaciones



Montoncitos es una organización privada que se apeg a al Código de Mejores Prácticas Corporativas. La organización cuenta con un Consejo formado por consejeros independientes y patrimoniales.

Los consejeros independientes, a su vez, participan en los comités de compensación, planeación, finanzas y auditoría.



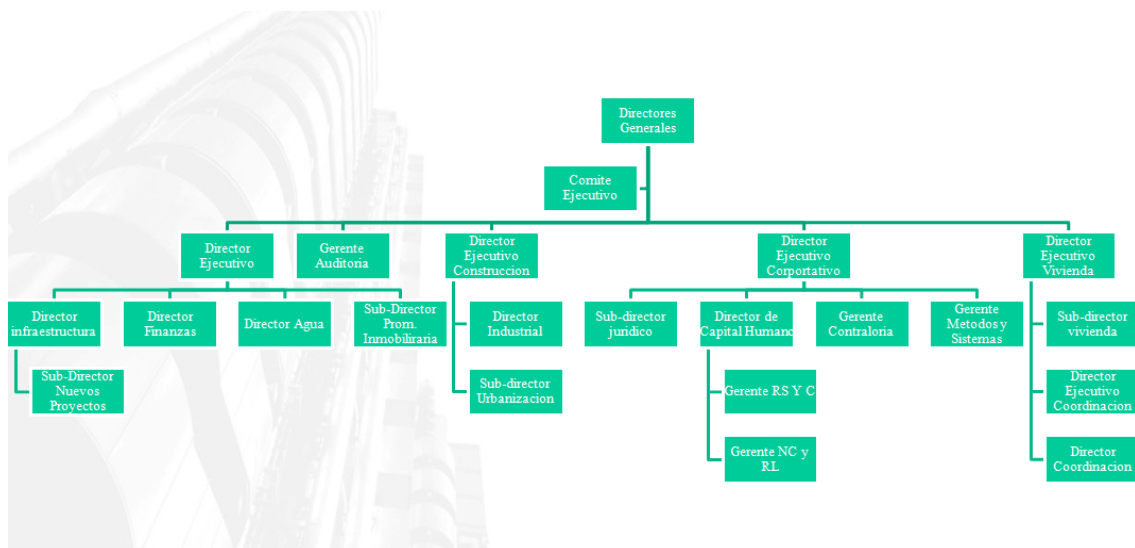
Gobierno corporativo

Presencia



ANEXO B: Organigrama general Montoncitos

ORGANIGRAMA GENERAL



ANEXO C: Montoncitos ESR 2007

MONTONCITOS ESR

Distintivo
2010



ESR 2010

La Empresa Socialmente Responsable es aquella que, más allá de sus obligaciones legales, fundamenta su gestión en políticas, procedimientos y programas que inciden positiva y sustentablemente en el desarrollo del país, la gente, el entorno y las comunidades donde opera.

En México, 349 empresas ostentan actualmente el Distintivo ESR y son la vanguardia de una tendencia empresarial que se extiende a escala global.

ESR 2010

¿Qué es el Distintivo ESR?

El Distintivo ESR es un elemento gráfico que se alcanza por medio de un **proceso de autodiagnóstico**, sustentado documentalmente por la empresa, a través de un sistema electrónico, y verificado por el Centro Mexicano para la Filantropía A.C. (Cemefi).

Es adicionalmente un ejercicio de confianza, honestidad y transparencia empresarial, que permitirá a las empresas sistematizar en un solo proceso sus acciones y gestión de negocio.

El Distintivo ESR acredita a la empresa ante empleados, inversionistas, clientes, autoridades y sociedad en general, por asumir voluntaria y públicamente el compromiso de una gestión socialmente responsable, como parte de su cultura y estrategia de negocio.

ESR 2010

El Distintivo ESR compromete a la empresa para el cumplimiento de los estándares propuestos en:

- Calidad de vida en la empresa
- Ética empresarial
- Vinculación de la empresa con la comunidad
- Cuidado y preservación del medio ambiente

ESR 2010

Datos importantes:

La fecha límite para contestar el cuestionario diagnóstico es el **27 de noviembre de 2009.**

El 2 de febrero de 2010 se publicará en la página la lista de las empresas que obtuvieron el Distintivo ESR 2010.

En marzo de 2010 se realizará un evento público de reconocimiento a las empresas que obtuvieron el Distintivo ESR 2010, dentro del III Encuentro de Empresas Socialmente Responsables, y se publicará un desplegado en un diario de circulación nacional.

ESR 2010

Metodología:

↑
MANTENER
COMUNICACIÓN
CONSTANTE
CON EL
SUBCOMITÉ
↓

- Registro del representante del Subcomité al sistema
- Análisis y verificación de evidencias de cuestionario por ámbito
- Búsqueda de evidencias que contesten los cuestionarios
- Reuniones periódicas para consensuar respuestas y contestarlas en el sistema.
- Informar al Comité del termino del llenado del cuestionario para su revisión y aprobación.

17 de septiembre



13 de noviembre

ANEXO D: CEMEFI



¿Qué es el Cemefi?

El Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), es una asociación civil fundada en diciembre de 1988. Es una institución privada, no lucrativa, sin ninguna filiación a partido, raza o religión. Cuenta con permiso del Gobierno de México para recibir donativos deducibles de impuestos. Su sede se encuentra en la Ciudad de México y su ámbito de acción abarca todo el país.

Como órgano colegiado de autoridad cuenta con la Asamblea General de Asociados que está integrada por 197 miembros (93 asociaciones y fundaciones, 45 personas y 59 empresas). A su vez, la Asamblea General delega las responsabilidades de la dirección y administración de la institución en un Consejo Directivo que está integrado por 49 personas.

Entre asociaciones, empresas, fundaciones y personas, el número de nuestros socios suma 222. Asimismo, están afiliadas al Cemefi 469 instituciones de asistencia y promoción, y 11 personas en toda la República Mexicana. Además, 18 dependencias gubernamentales e instituciones internacionales son usuarios de nuestros servicios. De esta forma, la comunidad del Centro Mexicano para la Filantropía se integra por 720 miembros.

Por las instituciones y personas que lo integran, y por su vinculación con organizaciones nacionales e internacionales, el Cemefi es identificado como una fuente importante de información confiable sobre el sector.

Misión

Promover y articular la participación filantrópica, comprometida y socialmente responsable de los ciudadanos y sus organizaciones, para alcanzar una sociedad más equitativa,

solidaria y próspera.

Visión

Para el 2012 habremos logrado:

Incrementar el reconocimiento del valor público y social del sector filantrópico por parte del gobierno y la sociedad en general.

Ser reconocidos por nuestra capacidad de interlocución y defensa de los intereses comunes al sector filantrópico debido a nuestra eficacia para incidir en la agenda y política pública, y los marcos legales.

Contribuir significativamente al incremento de la efectividad, magnitud, institucionalidad, transparencia y rendición de cuentas de las organizaciones filantrópicas.

Ser un factor clave para el aumento de la participación voluntaria, el número de donatarias y entidades donantes, así como de los montos donados.

Ser un factor clave para el incremento y mejora continua de las prácticas de responsabilidad social de las empresas.

Distinguirnos por propiciar iniciativas de cooperación intra e intersectorial de alto impacto social, debido a nuestra capacidad para generar vínculos y articulación efectiva entre los actores del sector filantrópico y de éstos con otros sectores.

Ser una referencia nacional e internacional por nuestra capacidad para generar y comunicar información estratégica sobre el sector y por la generación de enfoques y modelos de intervención.

Ser un ejemplo de eficacia, calidad, transparencia y rendición de cuentas por nuestra capacidad de generar impactos demostrables con nuestros programas, y por el manejo

transparente y eficiente de los recursos.

Objetivos

Mejorar el entendimiento y la percepción del gobierno, tomadores de decisiones y del público en general sobre las actividades, características y valor social producido por las organizaciones del sector y por el Cemefi.

Incrementar la capacidad de incidencia en la agenda y políticas públicas con base en información y argumentos sólidos para promover y defender las causas del sector.

Avanzar el conocimiento disponible del sector y generar información estratégica que sirva para defender y avanzar sus intereses comunes.

Contar con mecanismos e instrumentos efectivos de vinculación, articulación y formación de alianzas entre los actores del sector filantrópico y de éstos con otros sectores.

Incrementar las donaciones de tiempo y dinero, particularmente las relacionadas con la inversión social de largo plazo.

Incrementar el número de empresas con una gestión socialmente responsable; y coadyuvar para que la responsabilidad social empresarial (RSE) se traduzca en prácticas de responsabilidad social que contribuyan a la resolución de problemas públicos prioritarios para el país.

Mejorar el proceso de generación, identificación, sistematización y adopción de modelos y herramientas orientadas a fortalecer institucionalmente a las organizaciones según estándares de buenas prácticas.

Compromisos Institucionales

Respeto a la persona humana.

Reconocemos el valor absoluto de todos los seres humanos independientemente de su condición de género, determinación racial o situación social, económica, política o religiosa.

Promoción de la participación voluntaria.

Reconocemos en los ciudadanos el derecho y la responsabilidad sobre el conjunto social por lo que promovemos la participación de las personas y las organizaciones sociales en el desarrollo de la sociedad.

Búsqueda de una sociedad más equitativa.

Reconocemos la necesidad de promover relaciones sociales e institucionales que favorezcan a una sociedad que potencie el desarrollo humano con oportunidades para todos.

Fomento de la cultura democrática.

Reconocemos a la democracia como el modo de organización social que mejor posibilita el diálogo y participación entre los distintos actores sociales para la búsqueda y el logro del bien común.

Principios Institucionales

Respeto. Actitud que reconoce al otro en su valor y en sus diferencias.

Servicio. Actitud que permite responder oportuna y profesionalmente a las tareas, los retos y las demandas de personas e instituciones.

Promoción. Actitud que anima e impulsa a personas y organizaciones a la búsqueda de soluciones.

Colaboración. Actitud que valora la construcción de soluciones e interacción con otros. Sabe aportar y recibir. Valora el desempeño profesional del otro.

Transparencia. Actitud de dar cuenta de nuestra actuación a la estructura interna y al conjunto social.

Congruencia. Actitud de desempeño personal e institucional acorde con los valores adoptados.

ANEXO E: El concepto de responsabilidad social empresarial. CEMEFI



EL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL ¹

JUAN FELIPE CAJIGA CALDERÓN

Hasta hace relativamente poco tiempo, se asumía que la responsabilidad de las empresas era únicamente generar utilidades. Actualmente, esta concepción no es suficiente ni aceptable. Además de generar utilidades para sus accionistas, la empresa debe tomar en cuenta que sus actividades afectan, positiva o negativamente, la calidad de vida de sus empleados y de las comunidades en las que realiza sus operaciones.

Como consecuencia, un número creciente de empresas perciben que la responsabilidad social es un tema que no está restringido solamente a las acciones sociales o ambientales desarrolladas por la organización en la comunidad, sino que implica también el diálogo y la interacción con los diversos públicos relacionados con la empresa. Para que ésta actúe con responsabilidad social, desde una perspectiva sistémica y amplia, es necesario que ese concepto sea incorporado a sus procesos de gestión y, por lo tanto, que pase a formar parte integral de sus estrategias de negocio y de su sistema de planeación interna.

¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial?

Aunque la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es inherente a la empresa, recientemente se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona² y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras³. Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad.

¹ Entendido a partir de la declaratoria de principios de la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México (Alianza RSE).

² Grupos de relación, grupos de interés, públicos o stakeholders.

³ Manual de Contenidos de Foram Empresa. Más información en www.foramssa.org.

A nivel mundial existen aún diversas definiciones que dan una idea bastante amplia del concepto de Responsabilidad Social Empresarial, pero no indican cómo una organización o una empresa puede ponerla en práctica.



En México, uno de los principales avances en el tema es haber logrado el consenso de los principales organismos empresariales y de responsabilidad social sobre un concepto y un marco ideológico común, lo que, sin duda, facilita su difusión y comprensión. Es así como todos los organismos de Aliarse⁴ coincidimos en entender como:

⁴ La Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México (Aliarse), primera en su tipo, agrupa a 19 organizaciones con importantes antecedentes de trabajo en la promoción del tema en nuestro país. En sus propias palabras, la Alianza pretende "lograr que la empresa sea y se perciba como creadora de valor y generadora de un bienestar que promueve el bien común, por medio del ejercicio de su responsabilidad social, alineando, coordinando y facilitando la sinergia de los esfuerzos de nuestras organizaciones en beneficio del país y en particular de nuestros miembros". Sus principios han sido reconocidos y adoptados como propios por otras organizaciones regionales con las que el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) ha establecido convenios para replicar su Programa de Responsabilidad Social de forma local —con los casos de UNIRSE Jalisco, la Fundación Stratos Eco-Región y la Fundación del Empresariado Sonorense (FESAC)—. Cemefi es promotor y miembro fundador de Aliarse, junto con otros cinco organismos.

3

Responsabilidad Social Empresarial⁵, es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales⁶ de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común.

De esta forma se da por entendido que la responsabilidad empresarial no es algo ajeno o añadido a la función original de la empresa. Por el contrario, implica cumplir con ella con la conciencia de que esto impactará de forma positiva o negativa, directa o indirectamente, interna o externamente, a grupos y comunidades vinculadas con su operación. Es la capacidad de responder a estos desafíos buscando maximizar los impactos positivos y minimizar los negativos, haciendo mejores negocios al atender estas expectativas.

En el mismo sentido, para Forum Empresa⁷ la Responsabilidad Social Empresarial es una nueva forma de hacer negocios en la que la empresa gestiona sus operaciones de forma sustentable en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos públicos con los que se relaciona (los accionistas, los empleados, la comunidad, los proveedores, los clientes, etc.) y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras.

Ambas definiciones tienen elementos en común que describen, en esencia, lo que debe considerarse al determinar la responsabilidad social de una empresa y sus alcances.

La Responsabilidad Social Empresarial debe sustentarse en los valores expresados por la empresa y debe ser plasmada en un conjunto integral de políticas, prácticas y programas a lo largo de las operaciones empresariales para institucionalizarla. De lo contrario, se caería en el riesgo de implementar prácticas que, si bien son socialmente responsables, al no responder a un mandato y cultura institucionales, están en peligro de suspenderse ante cualquier eventualidad, coyuntura, crisis presupuestal o cambio en la dirección de la empresa. Un elemento adicional fundamental es que la RSE debe ser apoyada e

⁵ La RESPONSABILIDAD es la "obligación de responder ante hechos o situaciones", la RESPONSABILIDAD SOCIAL es la "obligación de responder ante la sociedad en lo general y ante algunos grupos en lo específico". Entonces, la RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL es la capacidad de entender y dar respuesta al conjunto de solicitudes que los diversos grupos que constituyen el entorno hacen a la empresa.

⁶ Incluye también expectativas de conducta, legales, comerciales, de gestión y públicas.

⁷ Cemefi es promotor y miembro fundador de Forum Empresa, una alianza hemisférica de organizaciones nacionales que comparten la visión de promover la Responsabilidad Social Empresarial en América. Forum Empresa es la red de responsabilidad social más grande del mundo.

4

incentivada por los altos mandos⁴ de la organización. Para el Centro Empresarial de Inversión Social (Cedis)⁵, de Panamá, esto permite a la empresa incrementar su competitividad a través de la generación de confianza como base de su negocio.

En conclusión, la Responsabilidad Social Empresarial lleva a la actuación consciente y comprometida de mejora continua, medida y consistente que permite a la empresa generar valor agregado para todos sus públicos, y con ello ser sustentablemente competitiva.

La dimensión integral de la Responsabilidad Social Empresarial

La acción responsable “integral” implica el análisis y la definición del alcance que la organización tendrá, como ya se estableció, en relación a las distintas necesidades⁶, expectativas y valores que conforman el ser y quehacer de las personas y de las sociedades con las que interactúa; de esta forma sus niveles de responsabilidad se pueden entender y agrupar:

En su **dimensión económica interna**, su responsabilidad se enfoca a la generación y distribución del valor agregado entre colaboradores y accionistas, considerando no sólo las condiciones de mercado sino también la equidad y la justicia. Se espera de la empresa que genere utilidades y se mantenga viva y pujante (sustentabilidad).

En su **dimensión económica externa**, implica la generación y distribución de bienes y servicios útiles y rentables para la comunidad, además de su aportación a la causa pública vía la contribución impositiva. Asimismo, la empresa debe participar activamente en la definición e implantación de los planes económicos de su región y su país.

En su **dimensión social interna**, implica la responsabilidad compartida y subsidiaria de inversionistas, directivos, colaboradores y proveedores para el cuidado y fomento de la calidad de vida en el trabajo y el desarrollo integral y pleno de todos ellos.

En su **dimensión sociocultural y política externa**, conlleva a la realización de acciones y aportaciones propias y gremiales seleccionadas para contribuir con tiempo y recursos a la generación de condiciones que permitan y favorezcan la expansión del espíritu

⁴ Héctor Rangel Domene, Expresidente de la Asociación de Banqueros de México, declaraba que “el empresario debe ser promotor de la Responsabilidad Social Empresarial dentro y fuera de la empresa”. Segunda Ceremonia de Presentación de las Empresas Socialmente Responsables en México. AIA/SE / Cemefi. 2002.

⁵ Cedis, miembro panameño de Forum Empresa. “La Responsabilidad Social Empresarial: Una prioridad en el mundo moderno”. www.cedis.org.pa.

⁶ Básicas (vivienda, salud, condiciones de vida y trabajo, seguridad e higiene, etc.), sociales, estéticas, trascendentales, políticas y culturales (conocimiento y educación, ecología, etc.).

5

empresarial y el pleno desarrollo de las comunidades y, por tanto, a un entorno de mercado favorable para el desarrollo de su negocio.

En su **dimensión ecológica interna**, implica la responsabilidad total sobre las repercusiones ambientales de sus procesos, productos y subproductos; y, por lo tanto, la prevención —y en su caso remedio— de los daños que causen o pudieran causar.

En su **dimensión ecológica externa**, conlleva a la realización de acciones específicas para contribuir a la preservación y mejora de la herencia ecológica común para el bien de la humanidad actual y futura.

El análisis de cada dimensión lleva a la definición de las estrategias de acción específicas para que cada empresa actúe de acuerdo a su propio contexto, tome a su cargo y costo la realización de proyectos completos en lo individual o de manera colaborativa con otros actores y/o sectores que compartan metas similares.

Líneas estratégicas¹¹

La Responsabilidad Social Empresarial sólo se comprende reconociendo cuatro líneas o ámbitos básicos y estratégicos que explican su presencia en toda actividad de la empresa. Éstos a su vez incluyen sus respectivos subtemas¹², que pueden variar de un país, de un sector o de una empresa a otra. Estos son:

- Ética y gobernabilidad empresarial.
- Calidad de vida en la empresa (dimensión social del trabajo).
- Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo.
- Cuidado y preservación del medioambiente.

Principios de la Responsabilidad Social Empresarial

Los ámbitos de la Responsabilidad Social Empresarial responden a principios empresariales universales, y es el conocimiento y la profundización continua de esos principios lo que asegura su implementación exitosa:

¹¹ Conclusiones del III Congreso de Responsabilidad Social Empresarial en las Américas. Forum Empresa / Cemefi. Mayo de 2000.

¹² Cada empresa de acuerdo a su sector, cultura y condiciones puede incorporar sus propios subtemas.

6

- ❑ Respeto a la dignidad de la persona¹³.
- ❑ Empleo digno.
- ❑ Solidaridad¹⁴.
- ❑ Subsidiariedad¹⁵.
- ❑ Contribución al bien común.
- ❑ Corresponsabilidad.
- ❑ Confianza.
- ❑ Ética en los negocios.
- ❑ Prevención de negocios ilícitos.
- ❑ Vinculación con la comunidad.
- ❑ Transparencia.
- ❑ Honestidad y legalidad¹⁶.
- ❑ Justicia y equidad.
- ❑ Empresariedad¹⁷.
- ❑ Desarrollo social¹⁸.

En base a lo anterior, una empresa socialmente responsable es aquella que asume la ciudadanía como parte de sus propósitos, fundamentando su visión y su compromiso social en principios y acciones que benefician a su negocio e impactando positivamente a

¹³ Incluye el fomento a su desarrollo personal.

¹⁴ Ser solidario con todos, en especial con los menos favorecidos.

¹⁵ Ser subsidiario en la interacción para buscar continuamente la creación de condiciones y oportunidades que favorezcan el propio desarrollo para alcanzar una mejor calidad de vida.

¹⁶ En la gestión de todos los procesos y actividades.

¹⁷ Una cultura empresarial vibrante y responsable, y un sector privado diversificado son algunas de las grandes fuentes de riqueza que un país puede tener.

¹⁸ El factor humano y el capital social son fundamentales para contar con una sociedad funcional.

las comunidades en las que opera. Estableciendo, también, a partir de estos principios, compromisos para minimizar los impactos negativos de sus actividades, basados en una abierta y constante comunicación con sus grupos de interés.

La responsabilidad social y sus actividades tienen que ser voluntarias e ir más allá de las obligaciones legales, pero en armonía con la ley. En conclusión, la responsabilidad social exige el respeto de los valores universalmente reconocidos y del marco legal existente. Con lo que, además, la empresa puede contribuir al desarrollo del país al maximizar los beneficios económicos, sociales y ambientales de sus actividades principales; realizar inversiones sociales y filantropía estratégica e involucrarse en el debate de políticas públicas a nivel local, nacional e internacional, entre otras muchas acciones.

La responsabilidad social no debe confundirse con prácticas de filantropía, éticas o ambientales exclusivamente, ni con cualquier otra actividad adicional al propósito de la empresa. Su implementación conlleva actividades de medición y reporte de sus impactos y su relación con el desempeño de la organización, por lo que exige de la empresa rendición de cuentas y transparencia.

Podemos decir, entonces, que la Responsabilidad Social Empresarial se refiere también a la actitud y al conocimiento de una empresa encaminada a mantener el equilibrio entre el desarrollo de la sociedad, un entorno sustentable, y la viabilidad comercial y económica de ella misma.

La aspiración de una empresa por la responsabilidad social se fundamenta en el reconocimiento de la mutua interdependencia de todos los actores sociales, económicos y ambientales afectados positiva o negativamente por la actividad de la organización, y por lo tanto en el reconocimiento de que todos ellos cuentan con intereses legítimos sobre estas actividades.

La Responsabilidad Social Empresarial es conveniente

Mientras que el desarrollo económico y social continúa mejorando las vidas de algunos en nuestro país, todavía hay trabajo considerable que hacer para alcanzar condiciones favorables en los ámbitos económico, social y ambiental que beneficien a toda la sociedad. Con la privatización aumentando a través de todo el hemisferio, la potencia y la influencia de las empresas continúan creciendo y es cada vez más evidente que la construcción de una sociedad más justa y una economía más sostenible depende, en gran parte, de influenciar a la comunidad de negocios para poner en ejecución acciones que permitan alcanzar estas metas.

Los mismos indicadores, cuantitativos y cualitativos, servirán de base para que la empresa y sus directivos establezcan las medidas necesarias para hacer más efectiva y eficiente la manera en que la responsabilidad social se integra a sus estrategias medulares.

"La Responsabilidad Social Empresarial es hoy un valor agregado y una ventaja competitiva para la empresa. Aquellas empresas que desde hoy incorporen o refuercen sus acciones de responsabilidad social lo harán a su propio ritmo y de acuerdo a sus posibilidades; mañana tendrán la exigencia del entorno"¹⁹.

"Es, al mismo tiempo, un imperativo para los negocios y una ventaja competitiva. Actualmente se considera que los pilares de una estrategia exitosa de negocios son: capital adecuado, buena gerencia, productos y servicios de calidad, dominio de la tecnología, servicio al cliente y una estrategia integral de responsabilidad social. Todos estos pilares están ligados entre sí y son interdependientes"²⁰.

Como toda estrategia de negocios sus resultados se vinculan tanto a los objetivos de la empresa como a sus diferentes grupos de relación (partes interesadas o *stakeholders*). Para conseguir crear valor de forma persistente las empresas han de satisfacer no sólo a sus clientes y accionistas, sino perseguir, en la medida de lo posible, la satisfacción de todas las partes interesadas.

Los grupos de interés, partes interesadas o *stakeholders*

Se ha convenido que existen para la empresa siete grupos de interés básicos, que a su vez podemos clasificar en otros tres grupos:

Los grupos de interés consustanciales son aquellos sin los cuales la propia existencia de la empresa es imposible; pueden incluir inversionistas y asociados, en virtud de su interés financiero.

Los grupos de interés contractuales son aquellos con los que la empresa tiene algún tipo de contrato formal; pueden incluir proveedores y clientes o consumidores, en virtud de su relación comercial; directivos y colaboradores, en virtud de su relación laboral.

Los grupos de interés contextuales son aquellos que desempeñan un papel fundamental en la consecución de la credibilidad necesaria para las empresas, y en último término en la aceptación de sus actividades (licencia para operar); pueden incluir autoridades gubernamentales y legislativas, en virtud del entorno regulatorio y legal; organizaciones sociales y comunidades en las que opera la empresa, en virtud de su imagen pública y credibilidad moral; competidores, en virtud del entorno del mercado; y el medioambiente, en virtud de la sustentabilidad de los recursos presentes y futuros.

¹⁹ Jorge V. Vilalobos Grybowicz, Presidente Ejecutivo del Cemefi. II Conferencia Interamericana de Responsabilidad Social Empresarial "Del Dicho al Hecho". BID / Cemefi. México, D.F. 2004.

²⁰ Una de las conclusiones del II Congreso de Responsabilidad Social Empresarial en América. Forum Empresa / Cemefi. México. Mayo de 2000.

El diálogo entre la empresa y sus partes interesadas, por tanto, resulta estratégico. Como es obvio, las relaciones entre empresas y las partes interesadas no son siempre del mismo tipo, ni sería lógico que lo fueran. Por este motivo es conveniente elaborar el mapa de las partes interesadas de cada empresa y valorar su importancia.

"Cada vez más las empresas perciben que la responsabilidad social es un tema que no está restringido solamente a las acciones sociales o ambientales desarrolladas por la organización en la comunidad, sino que implica también las prácticas de diálogo e interacción con los diversos públicos de la empresa... Para que la empresa trabaje en el tema de la responsabilidad social, en una perspectiva sistémica y amplia, es necesario que éste sea incorporado a los procesos de gestión y, por lo tanto, tratarlo como parte de las estrategias de negocio y del sistema de planeación interna de la empresa"²¹.

No debemos perder de vista los desafíos marcados por Gerardo Lozano y Lizeth Leal en el documento "México: dejando atrás la filantropía"²², como son el que las empresas pequeñas y medianas integren programas de Responsabilidad Social Empresarial; y el de buscar acercarse más al enfoque estratégico en la adopción de la RSE para integrar las preocupaciones de la sociedad y la comunidad a la administración diaria y a la planificación estratégica de las empresas.

Repercusiones positivas de una Responsabilidad Social Empresarial congruente

Al ser ejercida, la Responsabilidad Social Empresarial modifica el papel social y ético de la empresa, según las necesidades y el contexto propio de cada empresa, y según los requerimientos de cada sociedad. La RSE brinda beneficios reales y tangibles para la empresa, que pueden medirse de diferentes maneras, basándose en información cuantitativa y cualitativa. Entre ellos están:

- Lealtad y menor rotación de los grupos de relación (*stakeholders*).
- Mejoramiento de las relaciones con vecinos y autoridades.
- Contribución al desarrollo de las comunidades y al bien común.
- Aumento de la visibilidad entre la comunidad empresarial.
- Acceso a capital, al incrementar el valor de sus inversiones y su rentabilidad a largo plazo.
- Decisiones de negocio mejor informadas.

²¹ Libro Verde: "Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social Empresarial". Comisión de las Comunidades Europeas. Bruselas, Bélgica. Julio de 2001.

²² "Situación de la Responsabilidad Social Empresarial en Latinoamérica, hacia un desarrollo sustentable". Publicado por RSE Red Interamericana. Septiembre de 2005.

- Aumento en la capacidad para recibir apoyos financieros.
- Mejoramiento en el desempeño financiero, se reducen costos operativos optimizando esfuerzos y se hace más eficiente el uso de los recursos enfocándolos al desarrollo sustentable.
- Mejora de la imagen corporativa y fortalecimiento de la reputación de la empresa y de sus marcas.
- Incremento en las ventas, se refuerza la lealtad del consumidor
- Incremento en la productividad y en la calidad.
- Mejoramiento en las habilidades para atraer y retener empleados, se genera lealtad y sentido de pertenencia entre el personal.
- Reducción de la supervisión regulatoria.
- Se promueve y se hace más eficiente el trabajo en equipo.

Las compañías líderes en el mundo han incorporado la Responsabilidad Social Empresarial a su estrategia de negocios como elemento diferenciador y como ventaja competitiva, con resultados financieros positivos. Cada vez más estudios, realizados en distintas partes del mundo, comprueban la correlación positiva entre los resultados económicos y financieros y el comportamiento socialmente responsable de la empresa. La opinión pública espera hoy que la empresa sea parte de un cambio positivo en la sociedad, contribuyendo de manera sustentable al desarrollo de las comunidades.

La adopción de la Responsabilidad Social Empresarial no siempre resulta fácil. Es un camino que implica decisiones de liderazgo en la empresa para superar problemas como la baja cultura cívica, la corrupción, los insuficientes marcos legales, las formas autoritarias de ejercer el liderazgo y otros que han impedido a la empresa desarrollarse cabalmente como ciudadano responsable, por lo que identificamos diez compromisos de acción básicos²⁹:

²⁹ Decálogo postulado por las 17 empresas mexicanas portadoras del Distintivo ESR 2001 (Empresa Socialmente Responsable) ante el Presidente de México, Vicente Fox Quesada, en noviembre de 2001. Reunión Anual del Cemefi.

1. Buscar la sustentabilidad de la empresa, contribuyendo al desarrollo y bienestar social de las comunidades en las que opera.
2. Considerar las necesidades del entorno social del negocio en la toma de decisiones y en la definición de las estrategias de la empresa, así como colaborar en su solución.
3. Hacer públicos sus compromisos con la sociedad y medir los logros alcanzados.
4. Vivir conforme a esquemas de liderazgo participativos, solidarios, de servicio y respetuosos de la dignidad humana, actuando con base en un código de ética.
5. Fomentar el desarrollo humano y profesional de la comunidad laboral de la empresa y de sus familias.
6. Apoyar alguna causa social afín a la actividad que desarrolle la empresa como parte de su estrategia de negocios.
7. Respetar, preservar y regenerar el entorno ecológico en todos y cada uno de los procesos de operación, comercialización y actividades que realice.
8. Invertir todo el tiempo, talento y recursos empresariales que estén disponibles a favor de los grupos y comunidades en las que opera y de las causas sociales que ha decidido apoyar.
9. Participar en alianzas intersectoriales que, en conjunto con las organizaciones de la sociedad civil y el gobierno, le permitan contribuir corresponsablemente al bien común y atender las necesidades sociales de mayor importancia.
10. Motivar y apoyar al personal, accionistas y proveedores para que participen en los programas empresariales de inversión y desarrollo social.

Este decálogo puede ser utilizado como una guía para la empresa con la cual, a partir de su adopción y adaptación, pueda desarrollar su propio decálogo, que orientará interna y externamente los propósitos que, en términos de responsabilidad social, pretenda cubrir más allá de cualquier circunstancia o temporalidad.

"El movimiento y la práctica de la Responsabilidad Social Empresarial es una tendencia que se ha tornado relevante en el nuevo orden económico mundial, que se ha consolidado en los últimos años y que, sin duda, será distintivo de las empresas del nuevo milenio"³⁰.

³⁰ Jorge V. Wilobos Gryzbowicz, Presidente Ejecutivo del Cemefi. Segunda Ceremonia de Presentación de las Empresas Socialmente Responsables. México, D.F. 2002.

Analicemos más detalladamente la relación de la responsabilidad social con cada uno de los ámbitos estratégicos y los principios que la guían.

La responsabilidad social y la ética empresarial

Principios:

- ➔ Desempeño ético en los negocios
- ➔ Prevención de negocios ilícitos
- ➔ Respeto a la dignidad humana

- Honestidad y transparencia empresarial
- Cumplimiento de los compromisos
- Constatación de la corrupción

La ética empresarial es la base de las relaciones sólidas entre la empresa, sus proveedores, clientes, accionistas y otros públicos; permite la interpretación y solución de controversias de acuerdo a los principios que guían la toma de decisiones, la formación y evaluación del personal, y la forma en que se debe conducir el negocio. "Una empresa ética y socialmente responsable debe contar con mecanismos que aseguren un trato igualitario a todos sus accionistas (*shareholders*), grandes o pequeños, así como a los terceros interesados (grupos de interés / *stakeholders*)"²⁵, sustentados en un buen sistema de gobierno corporativo.

La gobernabilidad corporativa es el sistema por el cual las empresas son dirigidas y manejadas. Determina cómo los objetivos de la empresa se logran, cómo se monitorea y evalúa el riesgo, y cómo se optimiza el desempeño. Es por ello que se convierte en un elemento clave y sensible para orientar el desempeño empresarial de forma responsable.

Las empresas existen como consecuencia del aporte de capital de sus dueños (licencia económica), ya sea que estén organizados como accionistas o de otra manera. El segundo tipo de licencia, la legal, es la que otorga la autoridad como permiso para operar después de cubrir los requisitos previamente establecidos; hay un tercer tipo de licencia, que quizá es la más difícil de obtener y la más fácil de perder, ésta es la licencia moral, que "otorga" la sociedad cuando considera a la empresa y sus productos o servicios convenientes y pertinentes para ella.

Cuando hablamos de gobierno en las empresas nos referimos a la estructura que la dirige y a la conducción que se hace de ella. En este ámbito resultan altamente sensibles los siguientes temas: transparencia, equidad corporativa, cumplimiento de responsabilidades y prevención de conflictos de interés. Estos temas aplican a las relaciones tanto internas

²⁵ Herramienta de Integridad para Fortalecer la Competitividad de las Empresas. Cap. "Tendencias globales que crean identidad", página 7. Consejo Coordinador Empresarial / Secretaría de la Función Pública, 2006.

como externas de la empresa, sin olvidar la importancia que merecen los que conforman grupos minoritarios en esas relaciones²⁶.

Importancia para el negocio

La gobernabilidad corporativa tiene tres dimensiones importantes: la ética, la de eficiencia y la de responsabilidad. La imagen de la empresa depende de cómo maneja estas tres dimensiones. Fallas en su gobernabilidad implican una amenaza real para su futuro. La buena gobernabilidad es, por tanto, muy importante para la supervivencia de la empresa.

La gobernabilidad define cómo la empresa logra sus propósitos. Abarca el significado mismo de la compañía y señala cómo cumple con sus metas. Tiene elementos de liderazgo, protección, ética, seguridad, visión, dirección, influencia y valores. La gobernabilidad corporativa trata también acerca de cómo proteger los intereses de los grupos que forman parte de la organización.

La responsabilidad social en la vinculación de la empresa con la comunidad

Principio:

- ➔ Involucrarse como ciudadano corporativo con las comunidades en las que opera

- Maximización del valor agregado (considerando los intereses de todos los participantes: inversionistas, colaboradores, directivos, competidores, proveedores, clientes, gobierno, organizaciones sociales y comunidad)
- Compromiso con la comunidad y con su desarrollo
- Presencia pública: vía las estructuras legales y políticas

La empresa percibe e instrumenta el compromiso y la responsabilidad con su comunidad²⁷. Identifica y monitorea

las expectativas públicas que la comunidad tiene acerca de ella; la innovación y el involucramiento sostenido de miembros, autoridades u organizaciones de la comunidad deben estar incluidos en este monitoreo.

Con ello se busca la sinergia entre sectores (empresa, gobierno y organizaciones de la sociedad civil, por ejemplo) que permita multiplicar los resultados en la solución de problemas sociales comunes a todos. Se destacará el papel de cada uno de los

²⁶ Manual de Contenidos, Forum Empresa, 2005.

²⁷ La comunidad es definida a menudo por criterios geográficos, legales o gubernamentales. Si se utiliza el criterio de ubicación geográfica, la comunidad es un grupo de personas que reside en la misma localidad. Para grupos cuyos miembros no residen en la misma localidad, la comunidad es definida como un grupo de individuos que tienen un mismo interés; por ejemplo, un grupo profesional, un grupo que se comunica por Internet o los miembros de un sindicato, cumplen con esta definición.

participantes y los beneficios que recibirán. Aquí se muestra cómo la participación e inversión social de la empresa impulsa el desarrollo de procesos sociales o comunitarios, y beneficia directa o indirectamente a la empresa.

Establecer los límites geográficos de una comunidad residencial local (pueblo, vecindario, etc.) no es fácil. Los miembros que residen en una localidad pueden tener ideas diferentes entre ellos, aún respecto de sus límites geográficos. Por lo tanto, definir esos límites es primordial antes de medir en forma exacta los aspectos sociales de la comunidad.

Importancia para el negocio

El conocimiento de la comunidad y sus características es fundamental para desarrollar con éxito cualquier negocio. Muchos empresarios estiman que si la comunidad en la cual operan no es sana, entonces la actividad de negocios que pretenden desarrollar se verá afectada, por lo cual se estima que la empresa tiene la responsabilidad de contribuir a la salud y prosperidad de la comunidad.

Hay varias formas de contribuir con la localidad por parte de la empresa, desde apoyos menores a proyectos hasta apoyos que engloben un desarrollo integral; esto último puede incluir una variedad de aspectos, tales como prácticas ambientales, políticas sobre ética, asuntos relativos al trabajo y la familia, temas de salud, etc.

No existe una sola vía para trabajar con la comunidad, pero siempre es importante ver cómo la empresa vincula a los pobladores con su negocio, de manera que sea posible cuantificar los beneficios que recibirá la compañía. De otra manera, estamos hablando de acciones simples y reactivas, con las que la empresa aborda una coyuntura y que no se relacionan con su quehacer ni con sus trabajadores.

Al analizar las comunidades es importante determinar, primero, en qué comunidad están los clientes de la empresa; ello dependerá del tipo de producto y el mercado de destino. Luego, es importante definir en qué comunidad están los trabajadores, los proveedores de bienes y servicios, y otros actores que se relacionan con la empresa. Finalmente, es importante definir qué tipo de producto es el más importante para el negocio, y cómo impacta esto a las comunidades. Cuando la empresa define y caracteriza a las comunidades a las que afecta puede determinar mejor las acciones o programas que va a realizar en ella.

Es importante estimar beneficios sobre variables cuantitativas y cualitativas. Luego, la empresa debe traducir estas variables a los indicadores financieros que habitualmente utiliza: disminución de costos, reducción de riesgos, aumento de los ingresos, etc. Por ejemplo, si la empresa está realizando un programa para disminuir la delincuencia en la localidad donde viven sus trabajadores se generan beneficios para ellos, mayor tranquilidad para el trabajador y su familia, menor riesgo de asaltos; ello significa para la

15

empresa más estabilidad y concentración en las asignaciones de trabajo, disminución en el ausentismo, menos accidentes laborales, etc. Estos beneficios, que impactan a los trabajadores, se pueden traducir en menores pérdidas y abatimiento de los costos de operación, y por tanto en un beneficio económico para la empresa.

Muchas empresas encuentran que invertir en la comunidad no requiere sacrificar ganancias y, en realidad, puede abrir nuevos mercados, reducir los obstáculos de las leyes locales, proveer acceso a los procesos políticos, generar una cobertura positiva de los medios de comunicación e incrementar el conocimiento de la empresa o de la marca en la comunidad. Las investigaciones han demostrado que el público espera que las empresas "devuelvan" más a las comunidades, y a menudo perciben en forma negativa a las empresas que no lo hacen o no lo dan a conocer. En el largo plazo, invertir en la comunidad y comunicarlo contribuyen a crear capacidades en ella, dándole estabilidad, sanidad y sustentabilidad; a menudo será la misma comunidad la que suministrará un número importante de los empleados de la empresa, y probablemente de sus clientes también.

En términos generales, los beneficios incluyen:

- Mayor educación y, por ende, mayores posibilidades de tener una comunidad sustentable, con una mejor calidad de vida.
- Mayor facultamiento de las personas (*empowerment*), que genera oportunidades de desarrollo económico.
- Mejor salud, que implica una comunidad más fuerte.
- Mayor comunicación, una comunidad que se comunica con la empresa es capaz de prevenir conflictos y ser proactiva en la búsqueda de soluciones.

La responsabilidad social y la calidad de vida en la empresa

Principios:

- ⇒ Promover y establecer como prioridad la calidad de vida de la comunidad interna
- ⇒ Empleo digno

La gestión del capital humano, enfocada con la visión de una empresa socialmente responsable, crea internamente un ambiente de trabajo favorable, estimulante, seguro, creativo, no discriminatorio y participativo en el que todos sus miembros interactúan a

16




EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE

- Empleo, productividad
- Balance entre familia y trabajo
- Seguridad
- Calidad de vida en el trabajo

partir de bases justas de integridad y respeto que propician su desarrollo humano y profesional, contribuyendo para que alcancen una mejor calidad de vida.

Importancia para el negocio

La empresa recibe por ello beneficios como la eficiencia y la responsabilidad individual y colectiva; un balance entre la vida personal y laboral; un impacto positivo en la rentabilidad, eficiencia y productividad; mejores relaciones obrero-patronales; y la percepción de la empresa como altamente humana y socialmente responsable.

En términos puntuales, se pueden enumerar otros beneficios²⁵:

- Reduce el ausentismo laboral.
- Disminuye la rotación de personal.
- Reduce el estrés y motiva a los trabajadores.
- Mejora la eficiencia y el rendimiento en el trabajo.
- Crea líderes proactivos al interior de la empresa.
- Mejora la imagen de la compañía.
- Genera identificación con la empresa e integración del personal.
- Mejora el clima organizacional al interior de la empresa.
- Brinda un aspecto humano a la empresa y la pone en contacto directo con la sociedad.
- Desarrolla a las personas, tanto en el plano personal como en el profesional, al abrirles más posibilidades de participación en las actividades de la empresa, acumulando más experiencia y ofreciéndoles más oportunidades de realización personal a los empleados y trabajadores.

La responsabilidad social en el cuidado y preservación del medio ambiente

Principio:

²⁵ Público Interno. Manual de Contenidos de Forum Empresa. 2005.




EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE

✦ **Respeto a su entorno, los recursos y el medio ambiente para el presente y las generaciones futuras**

- Optimización de recursos
- Sustentabilidad

Uno de los grandes retos de la empresa es combinar la generación de riqueza y la preservación del medio ambiente. Estas prácticas demuestran como la empresa respeta el medio ambiente, promueve la optimización de recursos, prevé la generación de desperdicios y desarrolla procesos de reciclaje o reaprovechamiento de recursos o incorporación de sus productos y procesos a los ciclos naturales.

La empresa debe considerar los factores ambientales como un elemento importante en su toma de decisiones, y reflejar claramente su liderazgo alcanzando la máxima calidad en su manejo y en su relación con el entorno. El medio ambiente es todo lo que rodea a los seres vivos, está conformado por elementos biofísicos (suelo, agua, clima, atmósfera, plantas, animales y microorganismos), y componentes sociales derivados de las relaciones entre la cultura, la ideología y la economía.

Actualmente, el concepto de medio ambiente está ligado al concepto de desarrollo; esta relación nos permite entender los problemas ambientales y su vínculo con el desarrollo sustentable, el cual debe garantizar una adecuada calidad de vida para las generaciones presentes y futuras.

Sin embargo, esto no se limita a la empresa industrial o extractiva, implica también el compromiso de la empresa de servicios, por ejemplo, con el uso de recursos necesarios para su actividad directa, como pueden ser el agua, la luz, el papel, el uso de vehículos, la generación y manejo de la basura, así como sus contribuciones a la generación de una cultura del ahorro y el reaprovechamiento.

Importancia para el negocio²⁶

La importancia del medio ambiente en general para las actividades de negocios es fundamental, ya que muchos, si no la gran mayoría, de los recursos y servicios necesarios para llevar a cabo estas actividades son parte del ambiente biofísico y social; además, hay que encontrar la manera en que el proceso de producción de bienes y servicios siga el concepto de generar, a un precio competitivo, bienes y servicios que satisfagan las necesidades humanas y contribuyan a aumentar la calidad de vida; al mismo tiempo, se busca reducir progresivamente los impactos ecológicos y la intensidad en el consumo de recursos durante la vida del producto o servicio.

Beneficios para los grupos de interés

²⁶ Manual de Contenidos de Forum Empresa. 2005.

Las partes interesadas, que se relacionan con las empresas en distintas formas, también se ven directa o indirectamente beneficiadas o afectadas por los efectos de las actividades de negocios sobre el medio ambiente. La lista de beneficios o perjuicios es considerable, dependiendo del tipo de empresa, de la parte interesada de que se trate y del lugar que ésta ocupa socialmente. Por ejemplo, si se considera el sector energético, la participación de interesados o de comunidades interesadas en las operaciones de energía varía de acuerdo al tipo de operación (extracción, producción, procesamiento y transmisión). Más aún, debido a la naturaleza global de los riesgos e implicaciones ambientales, el marco de interesados es internacional.

¿Por qué la Responsabilidad Social Empresarial es tan importante?

El desarrollo económico y social mejora las condiciones de vida de las comunidades. En el caso de México, es claro que aún existen innumerables asuntos por resolver para construir un entorno que ofrezca a toda la sociedad los satisfactores que necesita. Al ser el proceso de globalización una realidad en el mundo, las comunidades de negocios disfrutan, día con día, de mayor influencia, y sus aportes son cada vez más significativos en la construcción de una sociedad más justa y de una economía con crecimiento sostenible que permita aminorar y erradicar la miseria y la pobreza que enfrenta un importante segmento de la población.

La única forma de atacar a la pobreza es generando riqueza. La pobreza es asunto de todos. Las empresas no podrán ser prósperas en un país que no crece y no genera empleos.

Herramientas de la Responsabilidad Social Empresarial

La transparencia es un componente esencial en el debate sobre la Responsabilidad Social Empresarial, ya que contribuye a mejorar sus prácticas administrativas y de comportamiento, al tiempo que permite a las empresas y a terceras partes cuantificar y difundir los resultados obtenidos.

Existen diferentes herramientas o instrumentos de RSE que permiten implementar prácticas socialmente responsables. Sin pretender privilegiar ni excluir ninguna, podemos mencionar, sólo a manera de ejemplo, las siguientes¹⁹:

- **Código de conducta:** es un documento que describe los derechos básicos y los estándares mínimos que una empresa declara comprometerse a respetar en sus relaciones con sus trabajadores, la comunidad y el medio ambiente (respeto a los derechos humanos y a los derechos laborales, entre otros).

¹⁹ "Responsabilidad Social en México: situación actual y perspectiva". Ali@RSE - GTZ en México, 2003.

- **Código de ética:** contiene enunciados de valores y principios de conducta que norman las relaciones entre los integrantes de la empresa y hacia el exterior de ésta.
- **Informe o reporte de responsabilidad social:** es un informe preparado y publicado por la empresa midiendo el desempeño económico, social y medioambiental de sus actividades, y comunicado a las partes interesadas de la empresa (stakeholders).

Por ejemplo, la iniciativa del Informe Global, o GRI²⁰ por sus siglas en inglés, es un conjunto de guías para elaborar un informe de sustentabilidad, cuya meta es lograr calidad, rigor y utilidad en los informes de Responsabilidad Social Empresarial. El GRI es el resultado de un proceso internacional iniciado en 1997 por la Coalición de Economías Responsables Ambientalmente (CERES) y el Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas.

- **Inversión Socialmente Responsable (ISR):** la ISR reúne todos los elementos para integrar criterios extrafinancieros, medioambientales y sociales, en las decisiones de inversión en carteras o portafolios bursátiles.
- **Normas para los sistemas de gestión:** permiten a la empresa tener una visión clara sobre el impacto de sus actividades en los ámbitos social y medioambiental para la mejora continua de sus procesos.
- **Indicadores de resultados económicos:** ante clientes, proveedores, empleados, proveedores de capital y sector público.
- **Indicadores de resultados ambientales²¹:** sobre materiales, energía, agua, emisiones, basura, productos y servicios, y reclamaciones.
- **Indicadores de resultados sociales:** acerca de prácticas laborales y responsabilidad integral sobre el producto.
- **Guías o principios:** principios o lineamientos que orientan a la empresa en la construcción de un marco social, ético y medioambiental que apoye y afiance la gestión de su negocio alineado con valores universalmente reconocidos. (Por ejemplo, Pacto Mundial (UN Global Compact), Sullivan Principles, etc.)

²⁰ El GRI no es una norma de sistema de gestión, ni es posible certificarse en ella, pero establece, entre otras cosas, una propuesta acerca de cómo las empresas socialmente responsables pueden informar, en base a indicadores de desempeño, acerca de temas como flujo monetario a abastecedores, empleados y clientes; pago de impuestos, pago a proveedores y subvenciones; uso e impacto ambiental de agua, energía, materiales, biodiversidad y gases; prácticas y políticas laborales, de derechos humanos; impacto social y responsabilidad de producto. Fuente: Forum Empresa.

²¹ "Introducción a la Gestión de la Responsabilidad Social". Darío Pesco, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.

- **Pacto Mundial:** el Pacto Mundial es una iniciativa del Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan. Lanzado en enero de 1999, es un llamado a las empresas del mundo entero para que participen en la construcción de una sociedad global más justa³⁶. La mayoría de los gobiernos nacionales del mundo han aceptado estos principios; por tanto, se alude a ellos con frecuencia como "principios universales". Los principales organismos de Naciones Unidas que están implicados en el Pacto son la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH). El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) también participa ayudando a estos organismos a formular respuestas y actividades específicas para cada país.

En México, el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex) y el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), así como los demás organismos que conforman AliarSE, participan activamente en el Comité Nacional del Pacto Mundial, encargado de su promoción y seguimiento en nuestro país (www.pactomundialmexico.org.mx). Los indicadores de Responsabilidad Social Empresarial propuestos para el proceso de empresa socialmente responsable son afines a estos principios, y fueron incorporados en 2003.

El Pacto Mundial no es un código de conducta ni un instrumento ligado a un control o a una auditoría exterior a cargo de las Naciones Unidas o de cualquier otro grupo u organismo, para verificar los esfuerzos que desarrollan las empresas. La ONU no tiene ni el mandato ni la capacidad para controlar o auditar los resultados empresariales relativos al Pacto Mundial. A través del Pacto Mundial, las empresas demuestran a sus empleados y a la comunidad que son empresas comprometidas a actuar como ciudadanas responsables. La empresa escoge cómo lo asume, e incluso si da a conocer su compromiso.

Los instrumentos de los que se han extraído los principios corresponden al ámbito de responsabilidad de los gobiernos. El Pacto Mundial no traslada esta responsabilidad a las empresas, sino que promueve la idea de que es mucho lo que las empresas pueden hacer, y están haciendo, en sus propios ámbitos de influencia para promover y fomentar los diez

³⁶ Los diez principios que abarca el Pacto Mundial corresponden al ámbito de los derechos humanos (extraídos de la Declaración Universal de los Derechos Humanos), derechos laborales (extraídos de la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo), aspectos medioambientales (extraídos de la Declaración de Río de Janeiro sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo) y acciones de lucha contra la corrupción (extraídos del Convenio de la ONU contra la Corrupción). El décimo principio, relativo a la corrupción, se agregó en junio de 2004.

principios en su seno y en su comunidad, como es el caso de las empresas socialmente responsables en México³⁷.

El Pacto Mundial no es un instrumento legal, sino una aspiración. Al aceptarlo, la empresa se declara dispuesta a trabajar para lograr los objetivos del acuerdo. No se espera lograrlos de la noche a la mañana, pero se confía en que los empresarios mantengan el impulso de mejora. Es un buen principio para la empresa que desea ir incorporando una cultura y una gestión socialmente responsable en su organización³⁸.

Las rutas hacia la Responsabilidad Social Empresarial

Los principales organismos y expertos coinciden en que cada empresa debe encontrar su propio camino y ritmo. Existen variados ejemplos que han tenido éxito en distintos sectores que las empresas pueden aprovechar, pero al final cada empresa deberá recorrer su propio proceso.

Básicamente es posible distinguir dos grandes rutas³⁹ empleadas para el desarrollo de programas de Responsabilidad Social Empresarial:

La ruta analítica

Este modelo se basa en la combinación del análisis de riesgos que encara la empresa y el análisis de los intereses de los grupos de relación. Los elementos clave de este modelo son:

- I. El análisis de riesgos (internos y externos) basado en las cuatro líneas estratégicas citadas al principio de este documento.
- II. El análisis de los grupos de relación enfocado en sus intereses más relevantes⁴⁰.
- III. Evaluar dónde existe convergencia entre los intereses de la empresa, los riesgos que se quieren manejar y controlar, y los intereses de los grupos de relación.
- IV. Priorizar los intereses comunes e identificar un área específica para el desarrollo de un programa de Responsabilidad Social Empresarial.

³⁷ Al 2007, de las 332 organizaciones (organizaciones sociales, empresariales, públicas y gobiernos) que lo han suscrito en México, 59 son empresas que cuentan con el Distintivo ESR, además de los organismos pertenecientes a AliarSE. Fuente: Listado de Adhesiones al Pacto Mundial en México.

³⁸ Consultar la Guía de los Principios del Pacto Mundial, México.

³⁹ Basándose en el estudio de casos analizados por Forum Empresa.

⁴⁰ Muy recomendable, pero no imprescindible en un primer esfuerzo. Se puede comenzar con el manejo de ciertos riesgos importantes acerca de un tema, teniendo en cuenta que algunos de los grupos de relación van a beneficiarse con el programa y otros van a quedar excluidos.

V. Desarrollo de un programa apropiado.

La esencia que define este modelo es lograr determinar los intereses comunes entre la empresa y sus grupos de relación, maximizando las probabilidades de éxito del programa escogido y buscando beneficios para ambas partes.

La ruta de la oportunidad

En este caso, la empresa aprovecha la oportunidad que ofrece uno de sus funcionarios o colaboradores, que se ha interesado en algún tipo de programa con una institución fuera de su ámbito laboral. Se trata de un líder natural que toma la responsabilidad del desarrollo del programa de responsabilidad social y de su promoción en la organización.

Para transitar esta ruta, la empresa tiene que determinar si alguien de su equipo está interesado en un programa de Responsabilidad Social Empresarial, y si tiene suficiente conocimiento y tiempo para responsabilizarse del programa. Se debe escoger un programa apropiado y se tiene que determinar si el programa elegido por el miembro del equipo concuerda con los intereses de la organización.

Muchas veces las organizaciones cuentan con algún tipo de programa de Responsabilidad Social Empresarial sin saber que lo es. Cabe el riesgo de que la empresa no advierta la presencia de una actividad de RSE y pierda la oportunidad de aprovechar el trabajo ya hecho.

Si la empresa escoge la ruta analítica, es muy probable que reconozca que ya dispone de uno o varios programas que caben bajo el concepto de la Responsabilidad Social Empresarial.

Una vez comprobado que existen este tipo de actividades en la empresa, la decisión puede ser cómo incrementar sus esfuerzos, ampliar los programas existentes o comenzar con actividades nuevas. Por eso es importante evaluar completamente las actividades actuales de la empresa³⁸ para ver si existe la posibilidad de expandirlas o mejorarlas en vez de comenzar un programa nuevo con costos más altos y mayor demanda en recursos humanos.

Una guía para la implementación de la responsabilidad social en la empresa ³⁹

³⁸ El Cemefi cuenta con un instrumento de diagnóstico que permite a la empresa identificar todas las acciones y áreas de oportunidad con las que cuenta. Otros organismos de Responsabilidad Social Empresarial cuentan con distintos modelos de guía de inicio, que pueden ser empleados por la empresa como instrumentos de autodiagnóstico.

³⁹ Instrumento desarrollado por Carlos Ludlow (USDM), Gustavo De la Torre (Case Round Table México) y Juan Felipe Caliga (Cemefi), presentado y avalado por el consejo de AIA/RSE, 2003/2004.

I. Reconocer, asumir y expresar la Responsabilidad Social Empresarial como un componente indispensable para la competitividad sustentable de la empresa

Cada empresa tiene que establecer si desea considerar el concepto de responsabilidad social de manera estratégica e integral, no solamente en una actividad. Debe definir el interés organizacional en la responsabilidad social en términos de valor agregado para todas las partes interesadas. Este es el punto de partida.

1. Dirección de asuntos: la empresa identifica y monitorea los temas sociales, éticos y ambientales importantes para sus operaciones y su reputación.
2. Determinar objetivos específicos para el ejercicio de la Responsabilidad Social Empresarial.
3. Desarrollar y difundir el mandato ético y el compromiso de la empresa (principios, códigos, líneas de acción, etc.).
4. Liderazgo: construir soporte directivo. (formación y coordinación). Los altos directivos y ejecutivos de la empresa demuestran su compromiso, respaldo y participación en los esfuerzos de responsabilidad social. Esta es una etapa crítica para el cambio de actitud en la empresa.

II. Diagnóstico del cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial en sus dimensiones económica, social y ambiental en sus contextos interno y externo

A la luz del mandato ético, identificar la capacidad potencial y la congruencia de la empresa para maximizar sustentablemente el valor agregado (económico, social, cultural, etc.) en los ámbitos de la Responsabilidad Social Empresarial.

En muchos casos la empresa, particularmente las pequeñas y medianas empresas (PYMES), no han analizado la posibilidad de acreditar a su favor el trabajo hecho por las acciones externas realizadas. Después viene la ampliación de los programas de RSE para mejorar las actividades actuales o para añadir nuevos programas.

III. Planeación

La empresa desarrolla un plan estratégico para sus programas sociales internos y externos, basado en una visión y un compromiso compartidos entre los temas, expectativas y metas, tanto de su negocio como de la comunidad en la que opera. Determina en él las metas y los alcances específicos; desarrolla políticas y

programas clave; presupuesta recursos; asigna responsables; define indicadores; y, por último, establece mecanismos de seguimiento y control.

IV. Instrumentación

1. Formación e involucramiento de toda la organización.
2. Infraestructura: la empresa incorpora sistemas y políticas que dan soporte, comunican e institucionalizan los objetivos de responsabilidad social.
3. Asignar responsables con autoridad para el seguimiento de políticas y programas, y contar con un reglamento de estímulos y sanciones.
4. Involucrar a los grupos de relación: la dirección de la empresa reconoce que construir y mantener relaciones de confianza y diálogo con la comunidad y con los principales grupos de relación es un componente crítico de su estrategia y operación.

V. Medición de avances

Para poder ser efectiva en la práctica de su Responsabilidad Social Empresarial, cada empresa debe establecer un proceso externo de evaluación cuantitativa y cualitativa para sus estrategias, programas y actividades de responsabilidad social en los cuatro ámbitos de la RSE y su impacto, tanto en el negocio como en la comunidad. Debe perfilar sus indicadores y establecer sus rutinas de revisión y consecuente retroalimentación para sus programas y proyectos en cada uno de los ámbitos estratégicos de la responsabilidad social. Es esencial que la medición del desempeño se haga de la manera más confiable, finalmente se trata de la utilización de los recursos de la empresa con una visión de sustentabilidad. Por lo mismo, la medición del desempeño de la empresa en forma de reporte debe evidenciar la generación de valor agregado para las diferentes partes interesadas.

Todos los niveles de la empresa tienen una función y responsabilidades específicas para alcanzar los objetivos de responsabilidad social planteados.

VI. Difusión interna y externa del compromiso, retos y logros (Reporte público)

Tanto el compromiso público de actuación con los distintos ámbitos o componentes de la Responsabilidad Social Empresarial como las acciones sistemáticas que una empresa realiza como parte de ese compromiso deben

25

comunicarse⁴⁰, tanto en forma interna como externa, con el ánimo de difundir los buenos ejemplos y las mejores prácticas.

Estas acciones deberán ir acompañadas de la retroalimentación proveniente de las partes interesadas. Esta es una etapa muy importante en el camino que la empresa ha tomado, porque significa que la administración y los programas de responsabilidad social han madurado a tal punto que existe suficiente confianza en lo que la empresa ha hecho, pudiendo divulgar sus resultados, positivos y negativos, al menos ante algunos grupos de relación (rendición de cuentas).

Luego viene la verificación independiente de los informes que describen los programas de Responsabilidad Social Empresarial y sus resultados. Esta fase destaca la intención de la empresa de ser transparente y, al mismo tiempo, incrementa la credibilidad de sus logros.

VII. Mejora continua⁴¹

1. Estadísticas y análisis de los resultados.
2. Diagnóstico y *benchmarking* a la luz de lineamientos.
3. Buscar reconocimientos: premios, distintivos, certificados que la comparen con otras organizaciones; todo lo que identifique a la empresa y le permita compartir y adoptar mejores prácticas.
4. Determinación de áreas de oportunidad para ajustar metas y programas.

VIII. Repetición

1. Crear alianzas estratégicas para apoyar proyectos a gran escala.
2. Fortalecer la infraestructura para apoyar los esfuerzos de repercusión.
3. Integrar las actividades de Responsabilidad Social Empresarial con las prácticas comerciales habituales.

⁴⁰ Eventos y reconocimientos deberán ser considerados en ese reporte o en las comunicaciones de la empresa.

⁴¹ Este es un principio fundamental de cualquier programa o actividad de Responsabilidad Social Empresarial. El compromiso de la empresa con el mejoramiento continuo en todos sus programas es una declaración clara de que comprende y adopta los principios de RSE y que no se alejará del camino trazado.

26



4. Compartir las mejores prácticas de RSE con otras operaciones de la empresa.
5. Expandir el programa de Responsabilidad Social Empresarial con el objetivo de abarcar nuevos conjuntos de actividades.

Como se mencionó antes, no existe un solo camino para la Responsabilidad Social Empresarial. Se trata de una ruta larga y permanente, no necesariamente costosa ni imposible, una vez que la empresa empieza el costo de volver atrás puede ser mayor.

27



Sitios de interés

ÉTICA

Caux Round Table

www.cauxroundtable.org

Business for Social Responsibility (BSR), Estados Unidos – Códigos de Ética y Entrenamiento Ético

www.bsr.org/CSR#resources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=50967

Secretaría de la Función Pública

www.funcionpublica.gob.mx

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)

www.funcionpublica.gob.mx/ocde/

Pacto Mundial

www.globalcompact.org

Guía Corporate Governance (OCDE), en inglés

www.oecd.org/dataoecd/37/18/31557723.pdf

White Paper sobre Gobierno Corporativo en Latinoamérica

www.ezgi.org/codes/documents/latin_america_es.pdf

Decálogo del Buen Directivo, España

www.ezgi.org/codes/documents/decalogue.pdf

White Paper sobre Gobierno Corporativo en Latinoamérica (OCDE)

www.oecd.org/dataoecd/5/13/22368683.pdf

Informe Aldama

www.cnmv.es/publicaciones/gobiernocorp.htm

International Corporate Governance Network SD Planner

www.gami.org/sd/

Code of Conducts

28

ANEXO F: Decálogo de empresa socialmente responsable. CEMEFI



DECÁLOGO EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE

Las empresas pueden adaptar, adoptar y publicar el Decálogo de la **Empresa Socialmente Responsable**.

La Empresa Socialmente Responsable...

1. Promueve e impulsa una cultura de **competitividad responsable** que busca las metas y el éxito del negocio, contribuyendo al mismo tiempo al bienestar de la sociedad.
2. Hace públicos sus valores, **combate interna y externamente prácticas de corrupción** y se desempeña con base en un código de ética.
3. Vive esquemas de liderazgo participativo, solidaridad, servicio y de respeto a los **derechos humanos** y a la dignidad humana.
4. Promueve **condiciones laborales favorables para la calidad de vida**, el desarrollo humano y profesional de toda su comunidad (empleados, familiares, accionistas y proveedores).
5. Respeta el entorno ecológico en todos y cada uno de los procesos de operación y comercialización, además de contribuir a la preservación del **medio ambiente**.
6. Identifica las necesidades sociales del entorno en que opera y colabora en su solución, impulsando el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida.
7. Identifica y apoya causas sociales como parte de su estrategia de acción empresarial.
8. Invierte tiempo, talento y recursos en el desarrollo de las comunidades en las que opera.
9. Participa, mediante alianzas intersectoriales con otras empresas, organizaciones de la sociedad civil, cámaras, **agrupaciones y/o gobierno**, en la discusión, **propuestas y atención de temas sociales de interés público**.
10. Toma en cuenta e involucra a su personal, accionistas y proveedores en sus programas de inversión y desarrollo social.

www.cemefi.org/ESR

ANEXO G: Ventajas y beneficios de la responsabilidad social para la empresa.

CEMEFI



Ventajas y beneficios de la Responsabilidad Social para la Empresa.

La responsabilidad social no es una actitud filantrópica que arroja beneficios solo hacia el medio ambiente, los recursos naturales, sociales y humanos, a su vez, representa para la empresa una inversión que repercute en beneficios financieros.

Está demostrado que las inversiones en asuntos de responsabilidad social, en algunos casos, a corto plazo y en otros a mediano plazo recupera la inversión, y totalmente seguro que a largo plazo no solamente será recuperada, sino que a su vez, la empresa genera condiciones favorables para minimizar los impactos negativos que le producen pérdidas.

Actuar con responsabilidad social, es, sin lugar a duda, el mejor negocio para la empresa, sus beneficios se reflejarán de forma casi inmediata favoreciendo la productividad y la eficiencia a través de acciones hacia:

Al interior de la empresa

1. Acciones responsables hacia EMPLEADOS y MEDIO AMBIENTE LABORAL:

- Permitir que los colaboradores mantengan un adecuado equilibrio entre tiempo de trabajo y tiempo de vida, de descanso y ante todo el de familia.
- Propiciar espacios de formación y aprendizaje permanente, en el crecimiento personal, en el mejoramiento de actitudes, entre ellas autoestima, relaciones humanas, motivación y otros temas que permitan un desarrollo sano mental y emocionalmente.

- Fomentar el trabajo en equipo y empoderar a las personas para que puedan tomar decisiones y estimulen su creatividad.
- Evitar espacios de ocio no positivo (fiestas, bingos y similares) y en su efecto estimular actividades de encuentro familiar, de expresión artística, culturales, ambientales y otras maneras de motivar hacia acciones positivas a los empleados, a la vez que la pasan de forma agradable.
- Mantener de forma permanente campañas orientadas hacia el mejoramiento personal, hacia la formación de principios éticos, cívicos, morales y otros aspectos que generen ganancia en lo social y humano, entre ellos rendir honor a nuestros símbolos patrios.
- Estimular y propiciar una política interna de fomento al estudio, a la investigación y a la participación democrática, tanto en lo empresarial como en lo ciudadano.
- Dar un trato adecuado, respetuoso y amable a las personas.
- Respetar creencias religiosas y diferencias culturales.
- Bajo ninguna razón abusar de la autoridad y el poder del directivo, del profesional o de los jefes.
- Ser justos y aplicar los criterios de igualdad y equidad, según el código moral y los principios éticos.
- Aplicar de forma justa y sin vicio alguno los derechos legales del trabajador, acogidos a la legislación, sin aprovecharse de la necesidad del trabajo o de la misma ignorancia de sus trabajadores.
- No hacer acomodos legales y crear figuras de ley, que aunque legales, no son las adecuadas en las relaciones laborales.
- Velar porque las condiciones de ambiente en el lugar de trabajo sean saludables y agradables, cuidando la distribución de los espacios, la iluminación, temperatura, la ergonomía, limpieza, y entre ellos, el cuidado de baños, cocinas, pasillo, bodegas y demás.
- Dotar de los implementos y las herramientas necesarias y básicas para desempeñar de forma eficiente el trabajo y enseñarle su uso y cuidado.

- Hacer constantemente campañas de salud, de prevención de drogadicción y otros vicios y velar porque las personas adquieran mayor responsabilidad por el bienestar físico de ellos mismos.
- Motivar los convenios para campañas de vacunación y otras de apoyo a la calidad de vida del empleado y de sus familias.
- Estimular el deporte y propiciar actividades del género.
- Estimular y fomentar la expresión artística como una forma de uso adecuado del tiempo libre, y apoyar dichas actividades.
- Crear sistemas de evaluación y medición del desempeño, no como herramienta para la descalificación, sino como un sistema de indicación para el apoyo de las condiciones o a la persona misma que evidencia una insuficiencia por conocimiento o algo que puede ser intervenido.
- Establecer normas claras y velar por el respeto de las mismas, iniciando por un proceso de educación y creación de conciencia de la importancia de las mismas. Las normas no se imponen, se enseñan y se vigilan.
- Evitar la permisibilidad y la transigencia en acciones o con actitudes indelicadas o indebidas, pues esto fomenta la mediocridad y refuerza conductas negativas.
- Hacer campañas de protección al medio ambiente.
- Fomentar el ahorro y preocuparse por la educación en sistemas de control y manejo del presupuesto y de inversiones.
- Preocuparse por subir el perfil académico de sus colaboradores, y dar apoyo en el estudio a quienes son analfabetas.
- No discriminar a nadie. En lo posible contratar a personas de minorías étnicas o personas de mayor edad que estén en capacidad de desempeño.
- Pagar salarios iguales a hombres y a mujeres, cumplir con dicho compromiso y no fomentar espacios que degraden sus ingresos (ventas no necesarias al interior de la empresa, crearles compromisos o similares).
- No contratar menores, y en el caso de hacerlo, acogerse a las leyes, respetando sus derechos y cumpliendo con los deberes.
- Permitir la promoción de sus mismos colaboradores, bajo sistemas de mérito, previamente conocidos por ellos para que se establezcan como metas personales.

- En cuanto a la salud y seguridad en el lugar de trabajo, se trata en primer lugar de cumplir todas las normas laborales establecidas para el caso de acuerdo al sector.
- No permitir espacios que denoten discriminación, como casino para directivos, parqueaderos para profesionales, ascensores para jefes y otros sistemas que reflejan una diferencia generadora de resentimientos.
- Mantener al personal informado, no solamente de las pérdidas y de los fracasos, también de las ganancias, de los logros y las felicitaciones.
- Dar el debido reconocimiento cuando el empleado se lo merece.
- No apropiarse de las ideas y de los logros de otras personas.
- Enseñar a las personas más que a hacer las cosas, a saber por qué o para qué se hacen, pues eso agrega sentido.

La repercusión de la acción responsable para con los empleados:

- Repercutirá casi de forma inmediata en la reducción de ausentismos, lo que representa un alto costo para la empresa, por el valor pagado en la ausencia, así como por el trabajo dejado de hacer por la no presencia.
- Se eliminará la posibilidad de conflictos que afectan la comunicación, que alteran la disposición del trabajo en equipo y que finalmente generan problemas de calidad, mayor probabilidad de error e inclusive de accidentes, conflictos que generalmente perduran por largo tiempo e indisponen las relaciones laborales y se reflejan en los resultados.
- La motivación permitirá que las personas tengan mayor disposición hacia su que hacer reflejándose en mayor productividad, convirtiendo así el sistema de la empresa en algo eficiente y favorable para la calidad y la competitividad.
- Se estimula el sentido de pertenencia logrando mayor compromiso por lo que se hace, y por ende menos errores de calidad, menos problemas que afecten el servicio u otras formas que representan pérdidas de materia prima, de clientes o que originan los altos costos por reprocesos.
- Las personas estarán más dispuestas a aportar sin esperar compensación alguna.

- El clima laboral se mejora y las relaciones se llevan de forma más armónica y amable, permitiendo mayor concentración, mejor disposición y más alegría por lo que se hace, de forma tal que las metas no se convierten en una presión, sino en un objetivo que genera pasión por todo el equipo.
- La conciencia sobre lo que se hace, el sentido de pertenencia, el empoderamiento, la delegación y otros asuntos posibilitan una mejor participación y reducen la resistencia en casos de una extensión de horarios sin que generen cargas financieras.
- El conservar la clientela y satisfacerla, se convierte en un compromiso compartido y grato por todos los miembros del equipo, la empresa es motivo de orgullo.
- Se intervienen comportamientos, hábitos y conductas negativas en los empleados, evitando que los problemas personales distraigan su atención hacia el trabajo, e igualmente se eliminan probabilidades de comportamientos socialmente no sanos que afecten cumplimiento, modales y relación con clientes, mala imagen, calidad en la manufactura y en los servicios, generando mayor confiabilidad en la clientela, los proveedores y el mercado.
- Se eliminan probabilidades de pensamientos negativos y de tendencias que puedan ser aprovechadas por otras personas inescrupulosas, y que puedan estimular a que nuestros propios empleados se conviertan en delincuentes, a través de actos día a día más frecuentes como el hurto, el secuestro y los desfalcos.
- La creatividad estimulada permite el aporte positivo hacia las políticas de mejoramiento, hacia los planes de ahorro y demás campañas internas y externas de la organización.
- Se crea la disciplina, la responsabilidad fundamental para el éxito de toda organización y todos se acogen a ella sin objeciones, pues entienden su importancia y evidencian los resultados.
- Se eliminan focos de resistencia al cambio, se minimizan prevenciones, se eliminan los sentimientos negativos y otras actitudes que afectan la relación y el trabajo mismo.
- Al mejorar los conocimientos y las capacidades, se establecerán mejores métodos para hacer las cosas, se harán más eficientes y competitivos.

- Se eliminan los factores de presión, de estrés y de malestar, haciendo que el trabajo sea más fluido y alegre.

En otras palabras se mejora la condición del trabajo, se reducen gastos, se evitan pérdidas y se orientan a servir con mayor eficiencia al cliente.

2. Acciones responsables hacia la FAMILIA DEL EMPLEADO:

El colaborador o empleado es ante todo un miembro de un grupo familiar, por lo que la empresa debe dirigir acciones hacia ella, tratando de que el grupo familiar proporcione motivaciones favorables que se reflejen en el mismo trabajo, y buscando que dicho grupo se convierta en su principal aliado.

Se observa hoy que las personas por su afán de producir los ingresos necesarios para el sostenimiento de sus compromisos y obligaciones familiares, por la necesidad de conservar su puesto de vital importancia para la manutención de la misma, dedique tiempo adicional, descuidando el de su familia.

También incide en el bienestar de las familias el hecho de que las empresas fomenten espacios de recreación y ocio donde no se le participa a los grupos familiares, quitándoles más tiempo aún, además de que estimula una serie de espacios generadores de gastos que repercuten en el presupuesto familiar.

La empresa, aunque no busque intencionalmente convertirse en un tropiezo para las relaciones familiares, puede llegar a serlo, por lo que el principal enemigo de la empresa se encuentra algunas veces en el núcleo familiar de sus empleados. “Claro, como para usted es más importante la empresa y su trabajo que nosotros”, es una reclamación frecuente. “Pues es por ella que los sostengo, así que no puedo hacer nada” es la respuesta a tal afirmación, y aunque ambas posiciones tengan mucho de validez, reflejan una relación no armónica que no conduce a nada bueno.

No se busca con esta ponencia que los empleados descuiden lo laboral por lo familiar, así como no esperamos que descuiden lo familiar, se trata de buscar un equilibrio, no solo en tiempo, también en pertenencia.

Si la empresa involucra al grupo familiar en diferentes actividades, logrará enamorar al grupo familiar de la firma a la que pertenece el miembro de ella, y entre estas actividades se mencionan algunas:

1. Participarles de los procesos de formación y capacitación orientados al mejoramiento humano: autoestima, relaciones de pareja, manejo de conflictos para con los hijos y otros relacionados con la autoayuda y el bienestar humano.
2. Participarles en eventos culturales, deportivos y actividades recreativas.
3. Crear un programa de bienestar orientado a la atención de los hijos de los empleados, de sus padres y esposas.
4. Participarles de los beneficios por convenios de la empresa.
5. En algunos casos servirse de ellos como proveedores para asuntos menores sin generar compromisos laborales.
6. Considerar temporadas escolares y otras de importancia en el núcleo familiar, para establecer convenios o acciones de apoyo.
7. Incluirlos en las campañas de salud.
8. Crear un sistema que refleje eventos especiales de los núcleos familiares, para ser tenidos en cuenta con pequeños detalles como cartas, flores, artículos que no requieren mayor costo o desgaste alguno: Nacimientos, fallecimientos de familiares, grados de sus hijos, logros académicos y deportivos de los niños, enfermos del grupo familiar, cumpleaños, aniversarios y otros que son importantes para ellos.
9. Hacerles extensivas las campañas de ahorro del presupuesto familiar, ahorro de energía, y protección del medio ambiente.
10. Fomentar actividades culturales y deportivas para hijos y miembros del grupo familiar de los empleados.
11. Involucrarlos en las festividades.
12. De ser posible, patrocinar actividades de apoyo al grupo de la tercera edad, a jóvenes deportistas de nuestros empleados y otras similares. Guarderías, asilos, centros de trabajo social, talleres de manualidades y similares.

En otras palabras, tener en cuenta a los miembros del grupo familiar, pareja, hijos y padres como primer grupo.

La repercusión de la acción responsable para con familiares de empleados:

Si el grupo familiar de los empleados es atendido por la empresa, se convierte en el principal aliado de la misma, apoyan la gestión y le conceden la importancia desde los mismos núcleos de familia. El mismo grupo familiar evitará que el empleado haga marrulla, pues su agradecimiento por la atención y por los gestos recibidos hace que se sienta comprometido y manifiesta lealtad.

Igualmente la capacitación recibida, les permite minimizar los conflictos de relación, evitando así que el empleado acuda a su labor desmotivado y emocionalmente afectado.

El solo hecho de enseñar al grupo familiar métodos del buen manejo del presupuesto familiar apoya la armonía y beneficia los estados de ánimo.

El mismo empleado fortalece su sentido de gratitud y es más leal y fiel a la empresa, estará más dispuesto a dar lo mejor de sí, a llevársela bien con sus superiores, a acatar las normas y a ponerle mayor amor por lo que hace.

Al exterior de la empresa

3. Acciones responsables hacia la COMUNIDAD Y CLIENTES:

Ideal es que la empresa se proyecte hacia la comunidad con acciones inclusive de beneficencia, y de ser posible, en la medida que los estados financieros lo permitan, sus acciones serán bienvenidas.

Apoyar una escuela, patrocinar un parque, regalar utensilios para labores educativas, hacer donaciones, sostener un asilo, hacer recolectas y otras acciones altruistas nunca van de sobra, pero la realidad es que no toda empresa tiene la capacidad económica para hacerlo y aunque eso de una u otra forma le genera beneficios a largo plazo, esa acción depende de la fortaleza financiera de cada empresa.

Pero hay otras acciones hacia la comunidad que en la mayoría de los casos no generan costos, o son mínimos, y que aunque los genere, la inversión repercutirá en beneficios y recuperación.

Acciones que no generan costo alguno y repercuten en ganancias.

No genera costo alguno:

- Tener una política de uso racional de los recursos que evite el derroche, minimiza los problemas de basura e impacto ambiental.
- No genera costo crear cultura del reciclaje, merma el impacto ambiental y retorna inversión por la venta de esos desechos para otro sistema productivo.
- No genera costo respetar el espacio público, permite apoyo de su vecindario y repercute en que ellos mismos serán sus aliados y vigilantes.
- Mantener limpio y lucir con altura el establecimiento o empresa en su fachada y entorno.
- Participar con la junta de vecinos o la acción comunal en los temas y acciones de interés del sector o comunidad a la que se pertenece.
- Ser solidario con sus vecinos.
- Apoyar establecimientos comerciales de su vecindario o empresas del sector creando un vínculo más favorable: tiendas, papelerías, transporte, banquetes y otros.
- Servir a las entidades educativas, policiales y diferentes grupos comunitarios en la medida que sea posible.
- No sobornar a nadie, no comprar artículos de fuentes ilegales, no apoyar al reduccionista.
- Contratar limitados físicos o personas excluidas laboralmente, que en el caso de ciertas empresas puedan desempeñar una función. Ejemplo: Sordomudos para trabajos de manufactura, alguna invalidez que no impida funciones de asiento, personas con ciertas deformaciones y limitaciones pero que estén en capacidad de prestar un servicio en el cual su limitación no sea un impedimento.

- No patrocinar eventos y actos públicos o privados que atenten contra la moral, el orden jurídico, lo legal y en últimas que estimulen conductas no sanas para las personas o que afecten a los grupos familiares y repercutan en el bienestar social.
- En el caso de contar con perros guardianes, crear sistemas que no representen amenazas a los vecinos.
- Regalar a su comunidad o a ciertos grupos algunos desechos no útiles que van a la basura: Recortes de material y similares. Regalar a la comunidad o grupos utensilios, muebles y equipos de no uso en vez de embodegarlos y ocupar espacios inútilmente.
- En la comunicación publicitaria no prometer lo que no se puede cumplir, y no crear falsas expectativas que siembran el desconsuelo.
- Cumpliendo normas establecidas de protección a los menores de edad, como es el ingreso y/o la venta de ciertos productos a quienes no cumplen las características.

Se mantiene el costo estimado para el mismo fin, pero se invierte el sentido de forma positiva.

Son muchas las empresas que invierten en publicidad, y para ello destinan un presupuesto, el mismo que se puede mantener, pero la recomendación en cuanto a la responsabilidad radica en:

- Velar porque los contenidos de la campaña no induzcan a hábitos negativos, que no confundan a las personas y que no atenten con lo moral, lo ético, lo cívico y menos que fomenten la violencia o hagan apología del dolor, del desorden moral y social.
- Considerar antes de pautar, no patrocinar espacios o programas de contenido violento, o que de alguna forma fomenten o hagan apología de comportamientos negativos.
- Hacer las campañas con contenidos que promuevan los valores, lo ético, el orden social y que contribuyan en pensamientos y comportamientos positivos.
- Considerar en los contenidos publicitarios no generar la discriminación.
- Considerar que la omisión puede ser tan peligrosa como la acción, sobre todo en el manejo de promesas y la presentación de beneficios de los productos.

- No inducir a través de la imagen, del texto y del mismo contenido, al afianzamiento de la baja autoestima, del incremento de la anorexia, de la bulimia y de la adicción hacia vicios.
- Indicar en sus empaques riesgos de los contenidos, o el manejo de residuos con visión hacia el impacto ambiental.
- El manejo de la imagen de los productos en los diferentes medios publicitarios tiene mucha responsabilidad en los problemas actuales, pues por ser tan efectivos (de alto impacto, de alta frecuencia y de mucha recordación) crean cultura, y lastimosamente, o manejan contenidos violentos de tipo psicológico o en comportamientos, y/o patrocinan programas de iguales contenidos. “Solo para mujeres bonitas”, “Sea más sensual”, “La mejor forma de tener éxito”, son frases que producen imágenes y sentimientos, positivos en algunos, en otros negativos, pueden inducir a la anorexia, e inclusive a la desaprobación de sí misma en unas poblaciones.
- Los programas basados en el engaño, la mentira, el soborno, la trampa, la violencia, violaciones, aunque casi siempre son presentados como que el bien se impone en el mal, han permitido que una generación desde hace 25 a 30 años, convierta estos hechos en la realidad suya, son parte de una vida cotidiana.
- El ver morir, ver matar, violentar, atracar, ya no son imágenes que causan dolor alguno, es lo corriente, de forma tal que se le perdió más que el temor, el respeto al mismo hecho.

Acciones de costos mínimos y con retorno de utilidades.

- Crear sistemas de aislamiento de la contaminación del ruido, de la generación de olores que creen molestia y similares a los vecinos del sector.
- Encargarse de algunas zonas verdes de la comunidad.
- Lucir adecuadamente el establecimiento de forma tal que sea motivo de orgullo del sector o vecindario.
- Apoyar los sistemas de seguridad de la comunidad.
- Apoyar actividades de servicio comunitario del sector, asilos, escuelas, parques, deportes y otros, en la medida de sus capacidades.
- Mejorar procesos productivos no contaminantes.

- Mejorar calidad en el tratamiento aséptico de productos de consumo.

Acciones de costos con retorno de utilidades.

- Crear sistemas de tratamiento de aguas residuales y de otras formas para la protección del medio ambiente por la contaminación de chimeneas u otras formas que afectan el suelo, el aire y las aguas.
- Patrocinar, promover e involucrarse directamente en campañas cívicas, sociales, ambientales, educativas y de beneficio a la comunidad.
- Patrocinar eventos comunales, de organismos cívicos, de voluntariados y similares.
- Invertir en el patrocinio de deportistas.
- Invertir en investigaciones sociales, en la capacitación integral de nuestros empleados (entiéndase integral lo personal, lo social y lo profesional o laboral), empezando por los directivos a quienes les debemos de fortalecer mucho en el tema de la Responsabilidad Social y los estilos de dirección y mando con ética y responsabilidad.
- En procesos de retiro o desvinculación, invertir en la preparación del grupo de personas afectadas, para que se preparen en un nuevo estilo de vida, ayudando a abrir la visión y enseñando a manejar el poco capital con que cuentan.

Cuantificación de beneficios

¿Dónde está el negocio por ser responsable socialmente?

En el desarrollo del tema hemos visto como la responsabilidad representa grandes beneficios para la empresa, algunos a corto plazo, otros a mediano y a largo en algunos casos, y estos se logran en diferentes frentes.

Por las acciones hacia los empleados y hacia la familia:

Para no repetir lo ya expuesto, genera en ellos mayor confianza por la empresa a la que pertenecen, la sienten como suya, les elimina probabilidades de conflictos y otros focos de resistencia que afecten la productividad, permitiendo así que aumenten la disposición hacia

el trabajo, es decir, por el mismo valor pagado, ayudado por la condición, se obtiene más y mejor trabajo.

- Se beneficia la calidad y con ella la satisfacción de clientes.
- Menos rotación de personal y menos costos de reclutamiento, de entrenamiento y los que origina un proceso inicial de ajuste a un nuevo trabajo.
- Hay mayor aporte por lo tanto hay innovación directa por quienes hacen día a día las labores, simplificando procesos, reduciendo desgaste, bajando costos y ayudando a la eficiencia.

Todo esto repercute entonces en menores gastos, mayor productividad y consecución de las metas propuestas por la empresa u organización, un beneficio que puede ser cuantificado en la contabilidad y los estados financieros de forma progresiva, cada que se va haciendo la inversión.

Por las acciones externas:

- Mayor confianza de la misma clientela, del mercado, logrando una imagen más favorable, lo que permite mantener la clientela y facilita el proceso de consecución de nuevos mercados por la imagen que se obtiene.
- Mayor apoyo de la misma comunidad, de autoridades locales beneficiando así el flujo de procedimientos y la seguridad misma.

El solo hecho de evitar crear sentimientos negativos, es un ahorro en cuanto a que los daños que pueden producir los actos vandálicos, las huelgas, los paros, las demandas, o cuando los empleados de forma intencional deterioran, retrasan o frenan acciones.

- En aspectos de tipo ambiental, los programas de reducir, reciclar y reutilizar, le permiten el ahorro de grandes sumas, la recuperación de inversiones y optimizar los recursos, un buen negocio.
- Se minimizan problemas de devoluciones por mala calidad, del no pago oportuno de la cartera, de la negación de deudas y otros asuntos que muchas veces son

motivados por calidades defectuosas, servicios mal prestados o por que la imagen de la empresa es negativa o no confiable.

- Mejora la imagen y mejora la reputación de la marca ante los clientes, ante los canales de distribución y ventas.