

Responsabilidad Social Empresarial

**Emmanuel Raufflet
José-Félix Lozano Aguilar
Ernesto Barrera Duque
Consuelo García de la Torre**



Responsabilidad social empresarial

Emmanuel Raufflet

HEC-Montreal, Canadá

José Félix Lozano

Universidad Politécnica de Valencia, España

Ernesto Barrera

INALDE Business School, Colombia

Consuelo García de la Torre

EGADE Business School-ITESM, México

REVISIÓN TÉCNICA

Luz María Velázquez

Departamento de Filosofía y Ética

Tecnológico de Monterrey (ITESM), Campus Monterrey

Miriam Molinar

Departamento de Filosofía y Ética

Tecnológico de Monterrey (ITESM), Campus Monterrey

PEARSON

Datos de catalogación bibliográfica

**RAUFFLET, EMMANUEL; LOZANO, JOSÉ
FÉLIX; BARRERA, ERNESTO; GARCÍA DE
LA TORRE, CONSUELO**

Responsabilidad social empresarial

Primera edición

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2012

ISBN: 978-607-32-0940-3

Área: Administración y economía

Formato: 20 × 25.5 cm

Páginas: 368

Dirección general: Laura Koestinger
Dirección Educación Superior: Mario Contreras
Editor: Guillermo Domínguez Chávez
e-mail: guillermo.dominguez@pearson.com
Editor de desarrollo: Bernardino Gutiérrez Hernández
Supervisor de producción: Rodrigo Romero Villalobos
Diseño de portada: Edgar Maldonado
Gerente editorial
Educación Superior Latinoamérica: Marisa de Anta

PRIMERA EDICIÓN, 2012

D.R. © 2012 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Atacomulco 500-5o. piso

Industrial Atoto, C.P. 53519

Naucalpan de Juárez, Estado de México

E-mail: editorialmx@pearsoned.com

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. Núm. 1031.

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación puede reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

El préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso de este ejemplar requerirá también la autorización del editor o de sus representantes.

ISBN VERSIÓN IMPRESA: 978-607-32-0940-3

ISBN E-BOOK: 978-607-32-0941-0

ISBN E-CHAPTER: 978-607-32-0942-7

Impreso en México. *Printed in Mexico.*

PEARSON

Acerca de los autores

Emmanuel Raufflet

Es profesor asociado de Management en el HEC–Montreal. Es coautor, entre otros, del libro *The Dark Side: Critical Cases on the Downside of Business* (Greenleaf Publishing, 2009) y del libro *Responsabilité sociale de l'entreprise: enjeux de gestion et cas pédagogiques* (Presses Universitaires Internationales Polytechnique, 2008) (reconocido con el premio al mejor libro de negocios en lengua francesa, en Canadá, en 2009). Ha publicado en *The Journal of Business Ethics*, *The Journal of Corporate Citizenship*, *Management International*, *International Studies in Management and Organization* y en la Revista *Innovar, Organización y Administración*. En 2006 recibió el “Premio al mejor profesor asistente”, del HEC–Montreal. También ha recibido varios premios por sus casos prácticos, entre los que se encuentran el “Emerson Award for best case in Business Ethics” (2005 y 2007), y el “Bronze Best Workshop Case Award” (2008) de la NACRA (North American Case Research Association). Actualmente es coordinador de la sección de Negocios y sociedad en la NACRA. Es profesor visitante en Management y desarrollo sustentable, y profesor del Programa de Doctorado en Administración desde 2007 en la Universidad EAFIT de Medellín. Ha sido profesor visitante en ESSEC París; EGADE Business School, México; UAM, México; Université de Toulouse 2 y Université de Rennes 1, Francia, y Universidad Bocconi, Milán.

José Félix Lozano Aguilar

Es profesor titular de ética empresarial en la Universidad Politécnica de Valencia y miembro de la Comisión Ejecutiva de la Fundación ÉTNOR (para la ética de los negocios y las organizaciones). Ha realizado estancias de investigación en el departamento de Dirección de empresas en la Universidad Erlangen-Nürnberg. Ha sido profesor invitado en la Universidad de Zittau (Alemania), San Martín de los Andes (Argentina), CUJAE (La Habana, Cuba). También ha realizado trabajos de asesoría de ética para diversas entidades públicas y privadas (ACERALIA, ONCE, Institut Català de Salut, Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Valencia, entre otros). Ha publicado diversos artículos sobre ética empresarial y profesional en revistas especializadas como *Business Ethics: a European Review*, *Journal of Business Ethics* y *Science and Engineering Ethics*. Es autor de los libros *Códigos éticos para el mundo empresarial* (2004) y *Confiabilidad humana: valores, ética y liderazgo en la empresa* (2007). También es miembro de la Comisión de Ética de la investigación en la Universidad Politécnica de Valencia.

Ernesto Barrera

Es Doctor en Administración de Empresas por la Universidad EAFIT, con la especialidad en Organizaciones y Marketing. Ph.D. visiting student durante un año en el HEC–Montreal (Canadá) con énfasis en Marketing. Master en Dirección de Empresas, MBA del IESE Business School de la Universidad de Navarra (Barcelona, España). GCPCL de la Harvard Business School. Especialista en Economía Internacional y Abogado por la Universidad Externado (Bogotá, Colombia). Bachiller del Colegio San Bartolomé, La Merced (Bogotá). Becario de Colfuturo. Egresado del Programa de Liderazgo PEP. Ha sido directivo en el sector financiero público y privado. Actualmente es

profesor de tiempo completo de la INALDE Business School de la Universidad de La Sabana, en el área de Dirección de Marketing y Comercialización. Es investigador y consultor en los campos del marketing, la estrategia empresarial, la responsabilidad social empresarial y las empresas familiares. Ha escrito más de 25 casos empresariales así como múltiples notas técnicas para directivos y publicado artículos en revistas académicas. Es autor de cuatro libros sobre empresas sociales microcrediticias y colaboró con un capítulo en un libro sobre comercio electrónico y en otro sobre sociología de las organizaciones.

Consuelo García de la Torre

Es profesora titular en Management y Marketing responsable del curso Sello de Ética, RSE y sustentabilidad en la EGADE Business School –ITESM, Campus Monterrey. Es profesor invitado en: el programa doctoral de la Johannes Kepler Universität Linz (Austria); HEC–Montreal (Canadá); Universidad del Pacífico y ESAN (Perú), y EDAN (Paraguay). Ha publicado varios artículos sobre RSE en revistas especializadas como: *Revue Sciences de Gestion*, 2008; asimismo en México en *Administración y Organizaciones* (2009). Es autora de un capítulo del libro *Las PYMEs ante el reto del siglo XXI: los nuevos mercados globales* (2003), y otro del libro *La mondialisation et ses effets: nouveaux débats, approches d'Europe et d'Amérique latine* (2006), también es autora del artículo "The love of money and pay level satisfaction: Measurement and functional equivalence in 29 geopolitical entities around the World" en la revista *Management and Organization Review* (2006). Es miembro representante de la EGADE en PRME–ONU–GRI–USA (2009), y miembro de la Comisión de Ética, RSE de la EGADE Business School –ITESM, Campus Monterrey, México (2009).

Autores de capítulos o casos

Luciano Barin Cruz Es profesor asistente en el HEC–Montreal. Doctor por la Jean Moulin Lyon III University (Francia) y por la Universidad Federal de Río Grande do Sul (Brasil). Ha impartido cursos sobre Responsabilidad social empresarial y desarrollo sustentable a niveles Bachiller, Maestría y Doctorado. Sus principales investigaciones son sobre Responsabilidad social empresarial y desarrollo sustentable. Sus trabajos han sido publicados en diversos diarios y revistas, como el *Journal of Business Ethics*, *Management Decision* y *Management International*, entre otros.

Lydia Arbaiza PhD en Ciencias Económicas con mención en Teoría Organizacional. WHU-Koblenz Otto Beisheim Graduate School of Management, Alemania; Magíster en Administración, ESAN, Ingeniera Industrial, Universidad de Lima. Profesora asociada de ESAN en el área académica de Administración. Presidente del Comité de Recursos Humanos de ESAN. Coordinadora Académica del PADE de Administración de ESAN. Profesora Invitada por la Escuela de Negocios de la Universidad Externado (Colombia) Ha participado como ponente en Cladea, EFMD y Western Academy of Management, entre otros. Ha escrito diversos artículos, casos de estudio, capítulos para libros y otros textos sobre temas de comportamiento organizacional, capital humano y responsabilidad social empresarial.

Gloria Camacho Ruelas Es estudiante del Doctorado en Ciencias Administrativas de la EGADE Business School–ITESM, campus Monterrey y colabora como Asistente de Investigación en la Cátedra Humanismo y Gestión. Su línea de investigación es la responsabilidad social y mercadotecnia social con énfasis en mercadotecnia verde. Antes de iniciar sus estudios doctorales, Gloria Camacho fue profesora de cátedra en el Tecnológico de Monterrey (ITESM) donde impartió el curso de Administración para alumnos de licenciatura. Anteriormente fue asistente de docencia en el Departamento Académico de Administración en el Tecnológico de Monterrey, donde apoyaba a los profesores que impartían los cursos de Administración, Planeación y control, Administración de operaciones de servicio y Teoría del hospedaje. También ha coordinado la organización de congresos como *Positive Design 2008* y el *VIII Congreso Nacional y II Internacional de Investigación Turística*.

Xavier Camilo Cárdenas Es Administrador de Empresas por la Universidad de La Sabana. Miembro de juntas directivas de fundaciones en temas de discapacidades cognitivas, físicas y nutrición infantil. Ex investigador asociado de la INALDE Business School en temas de responsabilidad social y toma de decisiones, entre otros temas de Management; ha escrito varios casos empresariales y artículos de negocios. Es director corporativo de información de la cadena de hoteles Royal, en Bogotá (Colombia).

Tomás Gómez Navarro Es profesor titular de proyectos de ingeniería en la Universidad Politécnica de Valencia (UPV), miembro de la directiva del Título de Especialista Universitario en RSC de la citada universidad y del grupo de estudios en desarrollo, cooperación y ética (GEDCE). Sus líneas de investigación son la sostenibilidad de las actividades empresariales, la ecoeficiencia y la evaluación ambiental de productos y servicios. Es y ha sido profesor de posgrado en la UPV de España, la UTEM de Chile, la UNIMET de Venezuela, la ESPE de Ecuador, la CUJAE de Cuba y la UTN de Argentina, impartiendo asignaturas relacionadas con la sostenibilidad de las empresas. En relación con sus líneas de investigación, ha participado en numerosos proyectos, estudios y asesorías con empresas, institutos tecnológicos e instituciones públicas. Como resultado de estos

trabajos tiene diversas publicaciones en revistas y congresos especializados. Es coautor del libro *Ecodiseño. Ingeniería del ciclo de vida para el desarrollo de productos sostenibles* (2003) y autor de diversos capítulos de libros sobre sostenibilidad ambiental de la actividad productiva.

Elsa González Es profesora titular de Ética Empresarial en la Universitat Jaume I de Castellón, y colaboradora de la Fundación ÉTNOR (para la Ética de los negocios y las organizaciones). Licenciada en Humanidades y Máster en Recursos Humanos y Relaciones Laborales (1997). Amplió estudios de ética empresarial en la Cátedra Arthur O'Neill de Ética Empresarial Internacional en la Universidad de Notre Dame (Indiana, Estados Unidos) y en la Escuela de Negocios Joseph M. Katz de la Universidad de Pittsburg (Pensilvania, Estados Unidos). Desarrolló una estancia postdoctoral de Investigación en la London School of Economics and Political Science (Londres). Sus intereses de investigación y publicaciones se enfocan en dos líneas: ética empresarial y filosofía moral y política. Es coautora de diversos libros, entre ellos, *La empresa socialmente responsable. Ética y empresa, Integrating the Ethical Perspective* y *La apuesta ética en las organizaciones sanitarias y Responsabilidad social empresarial. Teorías y experiencias*. También es autora de distintos artículos vinculados con estos temas.

Luis Fernando Jaramillo MBA, Máster en Dirección de empresas por la IESE Business School. Ingeniero agrónomo por la Universidad Nacional de Colombia. Participante del CPCL de la Harvard Business School. Profesor titular de la INALDE Business School y director del área de Marketing. Miembro activo de juntas directivas en empresas colombianas de diferentes sectores. Miembro de la American Marketing Association (AMA). Profesor invitado por distintas escuelas de negocios: IESE Business School (España), IPADE (México), IAE (Argentina), PAD (Perú), IDE (Ecuador), ISE (Brasil), BARNAB (República Dominicana). Ha participado como ponente en AoM, Nacra y Cladea. Ha escrito múltiples casos, notas técnicas y artículos académicos para directivos.

Kety Jaúregui PhD en Management por el IESE, Universidad de Navarra. Magíster en Administración de la Información por el ITESM, campus Monterrey, México; Ingeniera Industrial por la Universidad Nacional de Ingeniería. Profesora asociada del área de Administración, directora de la Maestría de Organización y Dirección de Personas. Fue directora asociada del Programa Doctoral ESADE-ESAN, de 2003 a agosto 2008, y directora de investigación, de septiembre de 2004 a diciembre 2005. Ha sido profesora de planta en el ITESM, campus Estado de México, México, y profesora invitada en la Universidad del Rosario y Universidad del Norte de Colombia. Actualmente, es profesora invitada de ESPAE-ESPOL de Ecuador y de la Facultad de Administración de Empresas en la Universidad Externado (Colombia), Colombia. Ha escrito diversos artículos sobre Recursos humanos y responsabilidad social en *ISI Journals*, latinoamericanos y europeos; también ha sido Chair en el Track de Recursos humanos en diversos congresos latinoamericanos como Balas, IAM y CLADEA y Chair en el Doctoral Consortium de CLADEA y Balas.

Amparo Jiménez Doctora (con mención de excelencia) en Management y Estrategia por la Universidad de Québec, Montreal (UQAM). Es profesora asociada de la Escuela de Management de esta misma universidad desde 2001. Es psicóloga por la Universidad Javeriana e hizo una especialización en Psicología Clínica en la Universidad de Los Andes, Colombia. Como profesora en la UQAM enseña Comportamiento organizacional, Responsabilidad Social y Management Intercultural. Ha participado activamente en la puesta en marcha de la Escuela Internacional de gestión para estudiantes canadienses en colaboración con el Tecnológico de Monterrey (ITESM) campus Monterrey; y en el Programa de Apoyo al Desarrollo Institucional y Regional de Vietnam (DIREG) como instructora en la Unión de Mujeres (World Woman Union) en Vietnam. Durante su año sabático fue profesora invitada de la Escuela de Gestión EADA en Barcelona. Por varios años ha estado vinculada como profesora en la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, como profesora invitada en el Programa de Magíster en Administración (curso de

Política General de Administración) y en el Programa de Doctorado en Administración (curso de Métodos de la Investigación en Administración). La publicación en 2002 de su tesis de doctorado en español ha tenido una gran aceptación en las universidades de habla hispana porque se trata del primer libro que analiza la perspectiva del Management de los *stakeholders*, como una forma innovadora de gobernabilidad de la empresa dentro del contexto latinoamericano.

Camilo Mejía Reátiga Es estudiante del Doctorado en Administración, en el área de organizaciones, en la Universidad EAFIT. Es MBA por la Universidad de los Andes y Administrador de Empresas por la Universidad del Norte con énfasis en Negocios internacionales. Desde 2004 se ha desempeñado como docente-investigador de la Universidad del Norte, y durante los últimos tres años ha sido consultor y asesor organizacional en procesos administrativos y responsabilidad social. También fue subdirector comercial de Rocol (representante para Latinoamérica de diferentes multinacionales de equipos oftalmológicos y laboratorios químicos).

Juan Manuel Parra Torres Es Comunicador Social y Periodista por la Universidad de La Sabana (Colombia), MBA de la IPADE Business School (México) y candidato a Doctor en Gobierno y Cultura de las Organizaciones por el Instituto de Empresa y Humanismo, Facultad de Filosofía, Universidad de Navarra (España). Ha sido secretario general de la INALDE Business School (Colombia) donde actualmente se desempeña como profesor del área de Dirección de Personas en las Organizaciones, con especialidad en temas de liderazgo, cambio organizacional y responsabilidad social corporativa.

Jordi Peris Blanes Es Doctor Ingeniero por la Universidad Politécnica de Valencia con estudios en Ciencia Política. Profesor titular del Departamento de Proyectos de Ingeniería y miembro del Grupo de Estudios en Desarrollo, Cooperación y Ética. Co-director de la Maestría en Políticas y Procesos de Desarrollo, y coordinador de la Especialidad en Gestión de Proyectos y Procesos de Desarrollo en la Universidad Politécnica de Valencia. Su tesis doctoral es sobre la gestión de proyectos y aprendizaje organizacional. Sus intereses de investigación versan sobre procesos de desarrollo humano y planificación de intervenciones, gestión de programas y proyectos, aprendizaje organizacional, desarrollo sostenible en el ámbito urbano, gobernanza, participación y dinámicas de poder, enfoques basados en derechos, enfoque de capacidades y educación superior. Cuenta con experiencia docente y de investigación en Latinoamérica y África.

Luis Portales Derbez Candidato a Doctor en Ciencias Sociales por el Tecnológico de Monterrey (ITESM) y colabora como asistente de investigación en la cátedra Humanismo y Gestión. Sus áreas de interés son capital social y desarrollo en poblaciones marginadas o vulnerables, responsabilidad social para la pequeña y mediana empresa, y sustentabilidad empresarial de la pequeña y mediana empresa, sobre las cuales cuenta con varias publicaciones, así como participaciones en congresos de índole nacional e internacional.

Ramón Pueyo Viñuales Es Licenciado en Ciencias Económicas, Economía Aplicada, por la Universidad de Zaragoza; con postgrado en International Marketing por el Mercuria Business School (Helsinki, Finlandia) y Master of Arts International Business de la University of Central Lancashire (Preston, Reino Unido). Posee una amplia experiencia en Responsabilidad corporativa, especialmente en su vertiente relacionada con los mercados de valores. Es gerente de KPMG Global Sustainability Services. Antes de incorporarse a KPMG, fue Director de Investigación de la Fundación Ecología y Desarrollo. Ha sido miembro del Consejo Social de INDITEX S.A., del Global Reporting Initiative y de GOING Investment S.A., y es ponente habitual en cursos y seminarios sobre la materia; también es colaborador habitual de la prensa económica, especialmente del diario Cinco Días en donde escribe una columna periódica. En el último año ha publicado artículos en El País, Expansión y el Heraldo de Aragón.

Juan Carlos Sanclemente Téllez Es Ph.D en Administración de Empresas por la Universidad EAFIT, con especialidad en Mercadeo. Ph.D. visiting student durante un año en el HEC-Montreal (Canadá) con énfasis en Marketing. Maestro en Administración, MBA y Especialista en Economía Aplicada y Gestión por la Universidad Católica de Louvain (Louvain-la-Neuve, Bélgica). Administrador de Empresas por la Universidad Libre (Cali, Colombia). Ha sido directivo de mercadeo, principalmente en el sector asegurador, integrando el equipo de esta disciplina en importantes instituciones privadas en donde igualmente ha actuado como instructor de mercadeo y ventas para esas empresas. Actualmente es profesor de tiempo completo en la Universidad EAFIT, en el Departamento de Mercadeo, coordinador del área de Mercadeo Gerencial. Entrenador de equipos de ventas, Universidad EAFIT, investigador y consultor en los campos de Marketing, planeación estratégica, administración de ventas, distribución minorista, y pequeñas y medianas empresas. Es miembro del Grupo de Estudios en Mercadeo (GEM) reconocido por Colciencias, Universidad EAFIT (Colombia). Ha publicado diversos artículos en revistas académicas relacionados con la administración, el emprendimiento, el mercadeo y las ventas.

Pilar Sepúlveda Es Ingeniera Industrial por la Universidad Libre de Colombia, Candidata a Magíster en Diseño y Gestión de Procesos con énfasis en sistemas logísticos por la Universidad de La Sabana. Es docente del área de Emprendimiento en la Universidad de La Sabana e investigadora del área de Dirección de Producción y Operaciones de la INALDE Business School. Ha escrito varios casos y artículos relacionados con operaciones y logística.

Luz-Dinora Vera Acevedo Candidata a Doctor en Administración por el HEC-Montreal. Su tesis es sobre la *Transformación de las prácticas y relaciones de las organizaciones en el sector minero artesanal participantes en la certificación verde: El caso del Programa Oro Verde*. Es acreedora de la beca CONACYT, México, para la maestría (1996-1998) y de la beca del CRDI a investigadores candidatos a Doctor de Canadá (2007-2008). Entre sus publicaciones e investigaciones realizadas con el grupo de investigación ESYT de la Universidad EAFIT-Colombia, figuran *Las dimensiones del emprendimiento empresarial: La experiencia de los programas Cultura E y Fondo Emprender en Medellín* (2008) y *Efectos ambientales y socioeconómicos de los procesos productivos del café y del banano: una mirada multifactorial* (2006).

Martaolga Arango, INALDE; **Pierre Batelliere**, HEC-Montreal; **Jonathan Colombo**, HEC-Montreal; **Jean Pascal Gond**, HEC-Montreal; **Saúl González**; **Dorian Martínez**; **Marcelo Paladino**, IAE Business School Argentina; **Loretta Serrano**, EGADE, Tecnológico de Monterrey.

Agradecimientos

Los autores desean hacer explícito su agradecimiento a las siguientes personas e instituciones que han hecho posible que este libro vea la luz.

En primer lugar, a Guillermo Domínguez, de editorial Pearson, por sus ánimos, apoyo y acertadas indicaciones durante la elaboración del manuscrito. Asimismo, al doctor Moctezuma por su cálida acogida durante nuestro retiro académico para concretar esta obra.

Emmanuel

Por la invitación a presentar nuestro trabajo en la ASCOLFA (Asociación Colombiana de Facultades de Administración, Conferencia 2009, Bucaramanga, Colombia); al Programa Doctoral de la Universidad EAFIT, Medellín, Colombia, y a la Direction de la Recherche, HEC Montreal, Canadá, por el apoyo financiero *Aide à l'édition d'ouvrages (2010-2011)*.

Félix

Al Ministerio de Educación y Ciencia del Gobierno de España que insertó este estudio en el Proyecto de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico HUM2007-66847-C02/FISO, financiado por el Ministerio de Educación y Ciencia y con Fondos FEDER de la Unión Europea, y en las actividades del grupo de investigación de excelencia PROMETEO/2009/085 de la Generalitat Valenciana.

Ernesto

Al INALDE por su apoyo integral a este proyecto, a Pedro Niño, Director General, a Sandra Idrovo, Directora de Investigaciones, y a Luis Fernando Jaramillo, Director de Marketing.

Consuelo

A la EGADE Business School –ITESM, pues a través de la Cátedra de Investigación “Humanismo y Gestión” pudimos contar con el apoyo incondicional de la división de Investigación y Postgrados en la persona del doctor Cantú, de la Rectoría del Campus Monterrey. Asimismo al doctor Moctezuma, por su acogida durante nuestro retiro académico para concretar esta obra.

Agradecemos especialmente a Luis Portales por su apoyo, voluntad de ayuda, talento y paciencia en este viaje académico. Su entrega no tuvo límites, desde el principio hasta el fin. Fue un puente de enlace entre nosotros. Este libro vio la luz gracias a su apoyo técnico, tanto en los contenidos como logístico. Y lo más importante, su calidad humana, su profesionalismo y su ética en el trabajo nos hicieron crecer como equipo.

El contexto

Este libro tuvo su origen en una conversación inmersa en la conferencia de la ASCOLFA (Asociación Colombiana de Facultades de Administración) celebrada en marzo de 2009, en Bucaramanga, ciudad colombiana donde los parques brotan en cada esquina y la naturaleza lucha por exhibirse entre las placas de cemento que buscan consumirla. El tema de la conferencia fue “Responsabilidad Social de las Empresas”, y nos dimos cuenta de un fenómeno recurrente: existía confusión, faltaban referentes comunes entre los participantes de diversas disciplinas de la administración y también entre académicos y administradores. Todos hablábamos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) pero cada quién la entendía a su modo, y en algunos casos las posiciones eran totalmente contrarias, lo cual aumentaba la confusión. Después de estudiar la situación con mayor detenimiento encontramos que hay poco análisis sobre la RSE en nuestro medio; en donde convergen realidades muy diversas y complejas y poco se investiga sobre este tema ya que se ha preferido importar las prácticas y los conceptos desarrollados en Estados Unidos y parte de Europa. El proyecto de este libro surge de esa necesidad por contribuir a clarificar conceptos y prácticas ilustrándolos además con casos reales.

La lógica de acción en materia de RSE determina las prácticas directivas, y no existe una fuerza conceptual suficientemente construida y distribuida desde, y a nivel de Latinoamérica que impulse un cambio en la forma como se han venido gestionando las organizaciones. Este libro, además de un reto, es una oportunidad para abrir nuevos horizontes en los negocios porque propone no una moda sino una forma diferente de hacerlos y cómo abordar los estudios y prácticas organizacionales. Es una aproximación que también pone de relieve la dignidad humana, la solidaridad y la compenetración con la naturaleza en medio de la racionalidad económica de la gestión. Sin embargo, esta propuesta requiere de un cambio de mentalidad, y los conceptos son un elemento clave para empezar el nuevo camino porque, aun cuando no sea muy claro todavía para los directivos, las teorías condicionan las prácticas; por tanto, la transformación debe forjarse primero en las maneras de pensar, y por consiguiente en los conceptos y las lógicas con que actuamos. De modo que un primer objetivo de este libro es aportar un conocimiento que disipe la lógica economicista *per se* y acoja la dimensión social y ambiental de los negocios en una América Latina que requiere de una oportunidad para desarrollarse con responsabilidad social y ambiental.

Motivaciones

El respeto por el medio ambiente y la construcción de una sociedad más justa, impulsada por la dignidad humana, es uno de los retos más importantes que como especie tenemos en este siglo. Y para nosotros, como coautores de este libro, dada nuestra experiencia y conocimientos acerca del tema, es importante dar a conocer conceptos, prácticas y casos en donde sean palpables las tensiones, las dicotomías y los vaivenes, pero también las consistencias, sinergias y posibilidades de interacción que pueden tener lugar entre empresas y sociedad. Para ello no solo presentamos casos de éxito o prácticas recomendables, sino también aquellas prácticas que en lugar de incidir en el bienestar social lo deterioran, pues creemos que se aprende tanto de los aciertos como de los errores. Así, los casos de estudio se convierten en historias que generan preguntas para

incentivar la reflexión interdisciplinaria y construir conocimiento junto con diversos sectores y disciplinas, dados los dilemas que los estudiantes enfrentarán ante dicha casuística.

Entendemos la RSE como una fuerza en la que se encuentran diferentes corrientes. Es una forma de pensar que puede contribuir al desarrollo económico y, paralelamente, a la cohesión social, al desarrollo humano y a la sustentabilidad natural de América Latina. Esto en el fondo fue lo que más nos impulsó a escribir este libro; lo cual buscamos hacer de una manera didáctica para que estudiantes y los directivos en la práctica, pudieran abordarlo de un modo ameno pero a la vez riguroso.

Este libro, con soporte en una temática basada en las características específicas de las sociedades, instituciones y economías de la América Latina emergente, resalta las iniciativas, experiencias y aprendizajes propios de nuestro contexto socioeconómico. Esta dimensión nos generó tres desafíos: (1) ordenar las ideas, los conceptos y las experiencias que surgieron en los últimos años; (2) ofrecer materiales y documentación de referencia para enfrentar el tema; y (3) poner al alcance de los lectores textos académicos con finalidad pedagógica que incorporen diversas perspectivas teóricas y experiencias de RSE.

Estructura del libro

Para lograr el objetivo de poner en claro los conceptos en materia de RSE y de presentar los diferentes esfuerzos realizados para responder a los desafíos económicos, sociales y ambientales que supone gestionar empresas en el contexto latinoamericano, el libro se ha estructurado en dos grandes partes: la primera se centra en la clarificación teórica y presentación de la RSE; la segunda está formada por un conjunto de casos prácticos para inducir el análisis y la reflexión.

La primera parte la hemos titulado "Fundamentos de la RSE y su relación con la empresa", y en ella se presentan de forma clara, sencilla, didáctica y aplicada los fundamentos de la RSE. Esta parte la hemos dividido temáticamente en cuatro bloques que buscan primero clarificar los elementos que conforman la RSE, tales como la ética en los negocios, y donde hemos puesto especial atención en no relacionarla con ninguna orientación religiosa, para después pasar a sus formas de vinculación con problemas sociales; aquí, además de considerar las formas de vinculación que son posibles para las empresas, hemos querido aportar elementos metodológicos que faciliten esas acciones para que den muestras de su aplicación en las organizaciones. En este primer bloque, aparte de clarificar qué es la RSE y diferenciarla de sus modos de operación en normas e instrumentos de gestión, se presentan los fundamentos básicos desde que surgió como concepto hasta su vínculo con la ética de los negocios y la relación irreductible que tiene con la sociedad.

Una vez presentados estos elementos y con las bases conceptuales suficientes para comprender lo que es la RSE y de dónde viene, en el segundo bloque veremos la relación que guarda la RSE con diversas problemáticas sociales y con algunos de los esfuerzos y conceptos que organismos internacionales, principalmente la Organización de las Naciones Unidas, han realizado para incidir en la mejora de la calidad de vida de los habitantes de los países en vías de desarrollo. Los temas que se abordan son: Desarrollo sustentable, desarrollo humano, teoría de los grupos de interés, y la implementación de la RSE desde una óptica estratégica.

Con esto terminamos nuestra aproximación conceptual, teórica y filosófica a la RSE, lo cual abre la puerta para que en el tercer bloque podamos presentar la forma como se vincula la RSE con las diferentes áreas funcionales de una organización, tales como gobierno corporativo, recursos humanos, mercado y logística. Sabemos que se dejan de lado algunos temas igualmente valiosos en la configuración de las empresas; nos comprometemos a incluirlas en ediciones posteriores.

El cuarto (y último) bloque de esta primera parte presenta lo que a juicio de los autores son las nuevas tendencias para el estudio y entendimiento de la RSE. Estas tendencias responden a la realidad empresarial latinoamericana, en donde la mayor parte son PyMEs que sirven de sustento

a más de la mitad de la población de estas latitudes, y que a través de alianzas con las grandes empresas y otras organizaciones confluyen en el mismo espacio geográfico e inciden en el desarrollo socioeconómico del continente.

La segunda parte del libro se centra en la presentación de casos de estudio que muestran con detalle situaciones reales y resultados de experiencias sobre RSE aplicadas en empresas que operan en América Latina. Estos casos provienen de diversos sectores económicos, de diferentes tipos de empresas y países, y reflejan la diversidad de las situaciones de gestión/administración relacionadas con la RSE. Tenemos casos analíticos cuyo propósito es mostrar una determinada problemática relacionada con la RSE al interior de la empresa. También hay casos sobre la toma de decisiones que buscan inducir la reflexión por parte del lector sobre qué hacer ante un problema relacionado con aspectos de carácter moral y ético, vinculados con la RSE directa e indirectamente. Asimismo, en los diferentes capítulos que conforman la primera parte presentamos breves casos que buscan ejemplificar y clarificar los conceptos que se manejan en el texto.

Esperamos que este libro sea un marco de referencia para aproximarse a los negocios y que, inspirado en los conceptos, contenidos e historias aquí presentados, pueda acompañarnos desde una nueva óptica hacia la creación de valor mezclado (económico, social y ambiental) en nuestras sociedades que tanto lo necesitan.

Emmanuel Raufflet (HEC-Montreal, Canadá)

José Félix Lozano (Universidad Politécnica de Valencia, España)

Ernesto Barrera (INALDE Business School, Colombia)

Consuelo García de la Torre (EGADE Business School-ITESM, México)

Contenido

Parte 1

Fundamentos de la RSE y su relación con la empresa

Bloque 1 Introducción al concepto de RSE

Capítulo 1

Evolución de la responsabilidad social empresarial: nacimiento, definición y difusión en América Latina 1

Caso ilustrativo 1 De la RSE implícita a la RSE explícita 2

Introducción 2

Nacimiento y conceptualización de la RSE (1953-1975) 3

Caso ilustrativo 2 Eugenio Garza Sada, los ideales del líder empresarial aplicados a la empresa 4

Proliferación de definiciones y modelos de RSE (1975-1990) 4

Caso ilustrativo 3 Código de conducta y ética de Bimbo 6

Vinculación con grupos de interés (1990-2000) 7

El *boom* de la RSE: inclusión de nuevos actores en su consecución (2000-2010) 9

Caso ilustrativo 4 De la responsabilidad social al desarrollo sustentable, el caso de Cemex 10

Caso ilustrativo 5 Fórum Empresa, Responsabilidad Social Empresarial en las Américas 11

Conclusiones 12

Palabras clave 13

Preguntas para debate 13

Lecturas recomendadas 13

Capítulo 2

Ética y filosofía de la responsabilidad social empresarial 15

Caso ilustrativo 1 ¿Ilegalidad o inseguridad? 16

Introducción 16

Ética y economía: ¿una contradicción inevitable? 17

Ética en la gestión de las organizaciones 18

Ética de la empresa como ética aplicada 20

Responsabilidad: definición e implicaciones 21

Caso ilustrativo 2 La coherencia en la responsabilidad social de Vivesocial, S. A. 24

Razones estratégicas y éticas para desarrollar la RSE 25

Conclusiones 25

Palabras clave 27

Preguntas para debate 27

Lecturas recomendadas 27

Capítulo 3

Cuatro perspectivas sobre la RSE 29

Caso ilustrativo 1 ¿Para usted qué es la RSE? 30

Introducción 30

Balance crítico de la investigación sobre la RSE 30

Caso ilustrativo 2 La crítica de Friedman: “La responsabilidad social empresarial es maximizar las ganancias” 31

Predominio de la perspectiva funcionalista 32

Análisis pluralista de la RSE 32

La tabla de Burrell y Morgan 33

Enfoque funcionalista: la RSE como función de regulación social 34

Enfoque sociológico: la RSE como relación de poder 35

Enfoque culturalista: la RSE como producto cultural 35

Caso ilustrativo 3 El modelo de Porter y Kramer. Construir una ventaja competitiva mediante la RSE 35

Caso ilustrativo 4 *No logo*. Crítica a las empresas y el *branding* en tela de juicio 36

Caso ilustrativo 5 RSE y la cultura organizacional. Tres visiones de la RSE en *Credit Line* 36

Enfoque constructivista: la RSE como construcción sociocognitiva 37

Caso ilustrativo 6 RSE y cultura nacional. Diferencia entre la RSE implícita y la explícita 37

Caso ilustrativo 7 Construcción de una medida para la RSE.

El caso Arese/Vigeo (Gond, 2010) 38

Conclusiones 39

Palabras clave 40

Preguntas para debate 40

Lecturas recomendadas 40

Capítulo 4

Herramientas de gestión de la RSE en América Latina 43

Caso ilustrativo 1 XECM y SEMA: Dos formas de reportar sus avances en materia de RSE 44

Introducción 44

Alcance de las iniciativas en materia de RSE 45

Iniciativas que establecen principios de RSE 46

Instrumentos de gestión de la RSE 48

Caso ilustrativo 2 Estándar de Aseguramiento AA1000 50

Indicadores para la gestión de la RSE 51

Caso ilustrativo 3 El cuestionario Ethos 2006 51

Integrar las herramientas de gestión al modelo de negocio 54

Conclusiones 56

Palabras clave 57

Preguntas para debate 57

Lecturas recomendadas 57

Capítulo 5

RSE y desarrollo sustentable 59

Caso ilustrativo 1 ¿Son empresas sustentables? 60

Introducción 60

Concepto de desarrollo sustentable 61

El concepto de ambiente (o medio ambiente)	64
Hacia un nuevo modelo de desarrollo. Las relaciones entre los agentes implicados	66
Caso ilustrativo 2 ¿Son empresas sustentables?	69
Conclusiones	73
Palabras clave	74
Preguntas para debate	74
Lecturas recomendadas	75

Bloque 2 RSE, problemática y actores sociales

Capítulo 6

Empresas y desarrollo humano: El potencial de las compañías transnacionales para el desarrollo humano 77

Caso ilustrativo 1 El precio de la protesta	78
Introducción	78
Más allá del crecimiento económico: las personas	80
El desarrollo humano y sus implicaciones	81
Evolución de la relación entre empresas transnacionales y comunidades locales	82
Caso ilustrativo 2 El canon minero en Perú	84
Enfoque de cooperación para el desarrollo humano: responsabilidad dialógica	85
Diálogo con las comunidades	86
Caso ilustrativo 3 Dar voz a los afectados	86
Conclusiones	87
Palabras clave	88
Preguntas para debate	88
Lecturas recomendadas	89

Capítulo 7

Perspectiva de los grupos de interés en la RSE 91

Caso ilustrativo 1 En secreto, frente a consumidores, competidores y distribuidores	92
Introducción	92
La empresa responsable desde una perspectiva dialógica	93
Identificación y diálogo con los grupos de interés	95
Definición y gestión de la RSE desde la perspectiva de los grupos de interés	97
Ventajas y desventajas de la RSE basada en el modelo dialógico de los grupos de interés	100
Conclusiones	101
Palabras clave	102
Preguntas para debate	102
Lecturas recomendadas	103

Capítulo 8

RSE estratégica 105

Caso ilustrativo 1 RSE en el contexto de la industria de los cosméticos	106
Introducción	106
RSE estratégica en la literatura especializada	106
Dos perspectivas sobre la RSE	108

RSE estratégica e implicaciones para el contexto de América Latina	113
Caso ilustrativo 2 La RSE estratégica en la industria bancaria	113
Conclusiones	115
Palabras clave	116
Preguntas para debate	116
Lecturas recomendadas	116

Capítulo 9

La lógica de la responsabilidad corporativa en el buen gobierno 117

Caso ilustrativo 1 Enron, el mayor escándalo de todos los tiempos	119
Introducción	118
Principios generales de gobierno corporativo: perspectiva triple	120
Gobierno corporativo y RSE	124
Conclusiones	127
Palabras clave	128
Preguntas para debate	128
Lecturas recomendadas	128

Bloque 3 RSE en las áreas funcionales de la organización

Capítulo 10

RSE y gestión de recursos humanos en América Latina 129

Caso ilustrativo 1 La gran minería en Perú	130
Introducción	130
Gestión de la diversidad y la equidad	131
Seguridad y salud ocupacionales	136
Conciliación entre vida personal, familiar y trabajo	137
Remuneraciones y protección social	138
Jornadas de trabajo	139
Despidos	142
Conclusiones	142
Palabras clave	144
Preguntas para debate	144
Lecturas recomendadas	144

Capítulo 11

Marketing y la RSE. Lo social como estrategia de marketing 145

Caso ilustrativo 1 ¿Compromiso o sólo imagen?	146
Introducción	146
Conceptos centrales y aspectos de la RSE en la literatura del marketing	147
Caso ilustrativo 2 Cosméticos y educación; vulnerabilidad e integración laboral	150
La ampliación del concepto de marketing	150
El marketing y la sociedad	150
Dimensiones específicas de la RSE en el marketing	151
Caso ilustrativo 3 Construcción popular y agricultura sustentable	151
Caso ilustrativo 4 Postobón, grupo AJE, Oxxo, Sodimac y el compromiso de la RSE	152

RSE, asociaciones corporativas, imagen y reputación y los grupos de interés 153

Caso ilustrativo 5 Minería, acero, colorantes y la RSE 153

La relación RSE/desempeño global de la empresa 154

Conclusiones 154

Palabras clave 155

Preguntas para debate 155

Lecturas recomendadas 155

Capítulo 12

Logística con responsabilidad social 157

Caso ilustrativo 1 “Enseñe a pescar” 158

Introducción 159

Logística con responsabilidad social (LRS) 159

Logística reversa 161

Caso ilustrativo 2 Battec, S. A. 161

Desarrollo de proveedores 162

Caso ilustrativo 3 La lucha de IKEA contra la utilización de mano de obra infantil 163

3PL 165

Caso ilustrativo 4 Implementación de un programa de IKEA 165

Caso ilustrativo 5 El futuro de las UPES de Bavaria, S. A., con la llegada de SABMiller 166

Conclusiones 167

Palabras clave 169

Preguntas para debate 169

Lecturas recomendadas 169

Capítulo 13

Alianzas entre empresas y ONGs 171

Caso ilustrativo 1 Danone y el cáncer infantil en México 172

Introducción 173

Caso ilustrativo 2 Protección social por parte de las empresas Famosa y Sociedad

Cuauhtémoc 173

Relación empresa/comunidad, una perspectiva histórica 174

Alianzas empresa/ONG/comunidad, un modelo del siglo XXI 174

Caso ilustrativo 3 Empresa benefactora y alianza empresa/ONG: Fundación Telmex 176

Caso ilustrativo 4 Empresa extranjera de autoservicio en un país latinoamericano 177

Elementos a considerar en las relaciones empresa/ONG/comunidad 178

Evaluación de alianzas empresa/ONG/comunidad 179

Caso ilustrativo 5 Verificación de un indicador de desempeño 180

Caso ilustrativo 6 Fuentes de los medios de verificación 180

Caso ilustrativo 7 Matriz de marco lógico de un proyecto de desarrollo social 181

Conclusiones 183

Palabras clave 184

Preguntas para debate 184

Lecturas recomendadas 184

Bloque 4 Nuevas tendencias en el estudio de la RSE

Capítulo 14

Creación de valor mezclado en las PyMEs latinoamericanas 185

- Caso ilustrativo 1** El dilema práctico de la RSE: Co'Coon (A) 186
Introducción 186
- Caso ilustrativo 2** Desarrollo de proveedores PyME 187
Caracterización general de las PyMEs 187
RSE y PyMEs en América Latina 189
- Caso ilustrativo 3** El dilema práctico de la RSE: Co'Coon (B) 190
- Caso ilustrativo 4** Pelgri 191
- Caso ilustrativo 5** El dilema práctico de la RSE: Co'Coon (C) 193
- Caso ilustrativo 6** TUSA 194
Especificidad de la RSE en las PyMEs 195
- Caso ilustrativo 7** Superdescuentos 196
- Caso ilustrativo 8** El dilema práctico de la RSE: Co'Coon (D) 197
- Conclusiones 198
Palabras clave 199
Preguntas para debate 199
Lecturas recomendadas 200

Parte 2

Casos de estudio

Caso 1

Bendiciones paradójicas de una empresa en su entorno local 201

- Primera época (1893-1936) 201
Segunda época (1936-1970) 204
Tercera época (1970-1991) 205
Referencias bibliográficas 207

Caso 2

Illegalidad o inseguridad: Dilema para las tiendas de conveniencia en Monterrey 209

- Inseguridad en Monterrey 209
Estrategia de crecimiento de la cadena de tiendas de conveniencia 210
Perfil de un líder de tienda 210
Algunas soluciones al problema 211
Inicio de nexos con las pandillas 212
- Anexo 1 Número de pandillas y pandilleros en el Área Metropolitana de Monterrey, 2006 a 2009 213
- Anexo 2 Índice de asaltos en las tiendas durante 2007 a 2010 215
- Anexo 3 Concepto comercial de las tiendas de conveniencia 216

Caso 3

Fondo de Solidaridad y Gildan Activewear, Inc. 217

- El Fondo de Solidaridad 217
- Gildan Activewear, Inc. 218
- Honduras 220
- Auditorías sociales del Fondo de Solidaridad a Gildan 221
- Controversia pública 222
- Iniciativas de RSE de Gildan 223
- El Fondo de Solidaridad y Gildan 225
- Preguntas para debate 225

Caso 4

Programa Oro Verde (Chocó, Colombia) 227

- Contexto del Chocó colombiano (1500-2008) 228
- Creación del Programa Oro Verde (1999-2000) 228
- Alianza estratégica: organizaciones locales y Amichocó 229
- Modelo de compra y comercialización de los metales 230
- Evolución del POV (2000-2008) 231
- Logros y limitaciones del POV 233
- Anexo 1 Contexto social e historia del Chocó colombiano (1500-2008) 237
- Anexo 2 Organizaciones de la Corporación Oro Verde (COV) 240
- Anexo 3 Principios para la minería artesanal y a pequeña escala (MAPE) responsable 241
 - Lecturas recomendadas 243
 - Sitios de Internet consultados 243

Caso 5

Best Buddies-Alkosto: del marketing a la RSE 245

- Best Buddies Internacional 246
- Best Buddies Colombia 246
- Recaudación de fondos 247
- Iniciativa de marketing con causa social 249
- Nuevo proyecto de ruptura 249
- Epílogo 253
- Anexo 1 Definición del término *discapacidad cognitiva* 254
- Anexo 2 Evolución de Best Buddies 255
- Anexo 3 Estadísticas 256
- Anexo 4 Mapa de Best Buddies Colombia 257
- Anexo 5 Programa "Amigos del Alma" 258

Caso 6

Caso Cerro Miranda 259

- Primer periodo 260
- Segundo periodo 264
- Tercer periodo 267

Lecturas recomendadas	270
Anexo 1 Accionistas de Cerro Miranda (1979-2008)	271
Anexo 2 Precios del platino por año (1950-2010)	272

Caso 7

Aliar, S. A. 273

Visión del emprendedor	273
Cultivar en la Altillanura: un quijote	274
El sector de la producción de cerdos	275
Implementando la iniciativa	276
Impacto social y ambiental	277
Construyendo un futuro	281
Anexo 1	283
Anexo 2 Iniciativa de RSE: "Promover". "Desarrollo integral inclusivo"	284
Anexo 3 Iniciativas de RSE con indígenas "Promover-Pervivir"	285
Anexo 4 Extracto del protocolo de accionistas Aliar, S. A.	287

Caso 8

Un dilema de responsabilidad 289

Carlos Villa	289
Interquim	291
La llegada de AkzoNobel	292
Principios y valores de Interquim	293
Programa del "buen vecino"	294
Nuevas inquietudes	295
Anexo 1 Colombia: indicadores macroeconómicos 1991-2001	299
Anexo 2 Historia de AkzoNobel	302
Anexo 3 Valores fundamentales de Interquim y AkzoNobel	303
Anexo 4 Misión y visión de Interquim y de AkzoNobel	304
Anexo 5 Balance general de Interquim (1998-2000)(En miles de pesos colombianos)	305
Anexo 6 Estado de resultados de Interquim (1998-2000)(En miles de pesos colombianos)	306

Caso 9

RSE estratégica en el contexto de Brasil: Proyecto Ecoelce 307

Ecoelce	308
Algunos resultados del proyecto	310
Anexo 1 Perfil del cliente de Coelce y energía facturada	312
Anexo 2 "Estructura de Ecoelce"	313

Caso 10

Textiles Mónica Urquijo: tejiendo redes humanas 315

Textiles Mónica Urquijo	315
Construcción de un proyecto de vida	317
Decisiones clave	319

Construcción del tejido TMU-MIDAS	321
Un dilema de responsabilidad social	321
Anexo 1 Ubicación de los municipios donde operan las líderes y tejedoras de Textiles Mónica Urquijo en el Departamento del Atlántico, Colombia	323
Anexo 2 Premios recibidos por TMU	324
Anexo 3 Algunos productos que elabora TMU. Cojines, bandejas, cortinas y manteles individuales de mesa	325
Anexo 4 Fibras y técnicas de procesamiento	326
Anexo 5 Estado de resultados (pesos colombianos)	327
Anexo 6 Las tejedoras de TMU	328

Caso 11

Construmex: Facilitando inversiones remotas de vivienda para migrantes mexicanos establecidos en Estados Unidos 329

Resumen	329
Remesas fallidas en inversión de vivienda	330
Iniciativa social empresarial de Cemex: de Patrimonio Hoy, a Construmex	330
Dificultades iniciales al atender migrantes mexicanos establecidos en Estados Unidos	332
Construmex	333
Innovaciones en medio de retos	333
Modelo de negocio	335
Resultados del desarrollo: eficiencia mejorada y efectividad de inversiones habitacionales	336
Retos actuales	338
Futura ampliación y prospectos de repetición	339
Conclusiones	339
Lecturas recomendadas	340
Entrevistas	341
Anexo 1 Indicadores socioeconómicos para migrantes mexicanos establecidos en Estados Unidos (2003)	342
Anexo 2 Remesas y calidad de la vivienda en estados mexicanos con tasas de migración muy alta y alta (2000)	343
Anexo 3 Ejemplo de una lista de materiales de construcción disponibles a través de distribuidores locales ubicados en México	344
Anexo 4 Comparación de las tasas de interés de Construmex con préstamos similares expedidos por diferentes instituciones	345
Anexo 5 Comparación de Construmex y oficinas de transferencia de dinero; tasas de cambio y comisiones (en dólares estadounidenses)	346



Capítulo 1

Evolución de la responsabilidad social empresarial: nacimiento, definición y difusión en América Latina

Luis Portales y Consuelo García de la Torre

Objetivos

Al finalizar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- Conocer la evolución en el tiempo de la idea de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), desde sus inicios hasta la actualidad.
- Especificar la relación que tienen la promoción y la implementación de la RSE en la mejora de la sociedad.
- Identificar la forma en que dicha evolución se ha desarrollado a través de los diferentes organismos y marcos de referencia en países de América Latina.
- Dar muestras de la diversidad de definiciones y entendidos que hay del concepto de la RSE.
- Reconocer que la RSE, como tal, no debe constituirse en un argumento de venta o posicionamiento de marca, sino en un promotor de la sustentabilidad de la empresa y del bienestar del entorno en que ésta se ubique.

Caso ilustrativo 1

De la RSE implícita a la RSE explícita



Algunas de las más grandes empresas que se encuentran en los países latinoamericanos son también de las más antiguas en la región. Tal es el caso, en México, de Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, que en 2010 cumplió 120 años de haber sido fundada. Estas firmas, con el paso del tiempo, fueron creciendo y consolidándose como promotoras del proceso de industrialización de las regiones donde se ubican. Como parte de su crecimiento, han ido captando cada vez más empleados y accionistas, quienes tienen ciertas necesidades y demandas a las cuales las empresas fueron dando respuesta según el contexto. En algunos casos, la satisfacción de tales demandas fue superior a la que la ley exigía, pues otorgaban a los trabajadores beneficios adicionales a los prescritos, lo que puede entenderse como una forma de la RSE implícita y repercutió en la generación de una importante reputación e identificación con la sociedad. Hoy, algunas de estas empresas, además de mantener la preocupación por sus grupos de interés más cercanos —trabajadores, accionistas y clientes, comunidad—, han extendido su radio de acción hacia el medio ambiente. Asimismo, han generado estrategias de comunicación tales como informes de responsabilidad social o sustentabilidad, así como campañas de mercadotecnia donde muestran, de forma explícita, las acciones que han llevado a cabo en materias social y ambiental a lo largo del año. Lo anterior viene acompañado de la búsqueda por obtener reconocimientos o distinciones nacionales e internacionales que den muestra del valor social generado.

¿De dónde vienen estas nuevas formas de comunicación y qué relación tienen con la evolución de la idea de Responsabilidad Social Empresarial?



Introducción

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una idea que se ha posicionado en los diferentes estratos de la sociedad —empresas, universidades, organizaciones sin fines de lucro y gobiernos. Resultado de este posicionamiento es la realización de muchas y diversas acciones por parte de grandes empresas que, con ayuda de organismos internacionales, organizaciones de la sociedad civil y universidades, promueven prácticas de RSE en su cadena de valor. Algunas de estas firmas han construido alianzas con organizaciones de la sociedad civil, lo que facilita la consecución de su objeto social. A la vez, gobiernos como el colombiano han creado leyes que promueven la realización y la comunicación de prácticas de responsabilidad social al interior y exterior de las empresas. Las escuelas de negocios han desarrollado centros dedicados al estudio y la promoción de la RSE. De la misma manera, hay otras manifestaciones, como es el caso del incremento de consultores en materia de RSE, que dan muestra de dicho posicionamiento y nos hacen pensar que tal idea “está de moda”.

Si seguimos esta línea de pensamiento, veremos que son pocas las veces en que nos ponemos a pensar con profundidad sobre el origen del concepto, el contexto en el que surge, la evolución que ha presentado y la forma en que su difusión le ha permitido traspasar la discusión académica para generar una serie de instituciones, nacionales e internacionales, que se han encargado de emitir definiciones, indicadores y recomendaciones para lograr su implementación de una manera correcta.

Este capítulo tiene como objetivo presentar el nacimiento del concepto desde el plano académico y algunas de las primeras controversias que generó, así como la forma en que se fue vinculando con diferentes teorías de la administración y con otros conceptos, como es el caso del desarrollo sustentable, situación que lo llevó a ser adoptado por algunas organizaciones internacionales —por ejemplo, la Organización de Naciones Unidas (ONU) y el Banco

Interamericano de Desarrollo (BID)— como un medio para la consecución del desarrollo de los países; adopción que ha propiciado la creación de una infraestructura institucional encargada de dar reconocimiento, sustento y validez a las acciones que las empresas realizan en materia de RSE a lo largo del continente americano.

Para cumplir con dicho interés, el capítulo está conformado por seis secciones; las primeras cuatro comprenden las etapas en que se puede segmentar la evolución del concepto de RSE, desde su nacimiento hasta su proliferación y vinculación con el desarrollo sustentable; la quinta sección presenta un resumen de las ideas manejadas a lo largo del capítulo y las conclusiones sobre las mismas. La sexta sección está destinada a la presentación de algunas preguntas que tienen como interés generar el debate en relación con la forma en que la evolución del concepto ha incidido en el accionar de las empresas.

Nacimiento y conceptualización de la RSE (1953-1975)

El concepto de RSE tiene sus orígenes en el mundo académico en 1953, cuando en el libro de Howard Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, se plantea por primera vez el cuestionamiento sobre cuáles son las responsabilidades que los empresarios deben o no asumir con la sociedad. Este concepto señala que el accionar de las grandes empresas provoca un impacto concreto en una cantidad importante de ciudadanos, por lo que se presenta como necesaria la vinculación de políticas y toma de decisiones en las firmas con base en los objetivos y los valores de la sociedad.

En la década de 1960, Davis¹ propuso que la responsabilidad de las empresas se da en función de la cantidad de poder que éstas tienen sobre la sociedad. De tal modo, aquellas que ejercen mayor impacto por la derrama económica y su cercanía con ciertos grupos de poder tendrán mayor responsabilidad social. En esas aproximaciones, la responsabilidad de los empresarios se aprecia como aquella labor que está en función no sólo de sus intereses, sino también de los de la sociedad en general.

En esa misma década, el Premio Nobel de Economía Milton Friedman² ofreció una versión diferente al afirmar que la responsabilidad de los directivos no puede ser otra que aumentar los beneficios de sus accionistas; además, consideró a la RSE como una doctrina subversiva. Este mismo autor, en 1970, señaló como irresponsable la donación o el gasto del dinero en actividades que no están directamente asociados con el manejo del negocio, lo cual generó una vinculación de la RSE con la filantropía, pues la segunda está íntimamente ligada a la donación y el asistencialismo. De esta forma, se perciben en el debate dos posturas: una que habla de una responsabilidad amplia y otra que está centrada en los beneficios económicos hacia los accionistas.

En 1971, Johnson³ encontró cuatro visiones del concepto, mismas que se pueden complementar en la práctica. En la primera señala lo importante que es para las empresas conocer el entorno en que desarrollan sus actividades. La segunda se relaciona con la puesta en marcha de programas sociales con la intención de generar mayores ganancias. La tercera centra el interés de las empresas en obtener la máxima ganancia, tanto en lo económico como en lo social, con su accionar. La cuarta visión tiene que ver con el peso específico de los grupos de interés y la generación de riqueza (figura 1-1).

¹ Davis, K. (1960). "Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?". *California Management Review*, 2(3), pp. 70-76.

² Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

³ Johnson, H. L. *Business in contemporary society: framework and issues*. Belmont, Cal.: Wadsworth Pub. Co., 1971.



Fuente: Elaboración de los autores con base en Johnson.

FIGURA 1-1 Visiones de la RSE en la década de 1960.

En la misma década se señalaron como características de la RSE su aspecto voluntario y su expresión en acciones específicas de las empresas. De esta forma, se dejó de lado la idea de la responsabilidad centrada en el empresario y se comenzó a hablar de la responsabilidad social de la firma como órgano colegiado.

Caso ilustrativo 2

Eugenio Garza Sada, los ideales del líder empresarial aplicados a la empresa



Eugenio Garza Sada, uno de los líderes empresariales más importantes del norte de México, para 1943 ya había fundado junto con su hermano Roberto, empresas como HYLSA, Famosa, Empaques de Cartón Titán y Grafo Regia, todas ellas relacionadas con Cervecería Cuauhtémoc, fundada por su padre y de la que, a la muerte de éste, fuera director.

Este hombre de negocios representa la forma de operar la responsabilidad social de la empresa durante una etapa en la que, a través de la promoción de sus ideales humanistas, se llevaban a cabo acciones de filantropía y desarrollo social tales como la instauración del Patrimonio de la Vivienda de los Trabajadores Asociación Civil (Pavitac), que a la fecha sigue vigente. Su filosofía quedó plasmada en el *Ideario Cuauhtémoc*, un conjunto de principios y conceptos escritos bajo su dirección.

En un comunicado de FEMSA, una de las empresas de Eugenio Garza Sada, se señala: "Estos principios representan la esencia de los valores que hoy son parte fundamental de la Cultura FEMSA. En esta ocasión especial, queremos compartirlos con todos aquellos que, como Don Eugenio, buscan trascender generando valor".⁴

¿Pueden los ideales de un empresario cambiar el destino de una sociedad al proponer ideas visionarias para beneficio de su comunidad inmediata?

Proliferación de definiciones y modelos de RSE (1975-1990)

Mientras que en su primera etapa el debate se centró en tratar de conocer la razón de ser de la RSE, para mediados de la década de 1970 el análisis se enfocó en el modo en que se llevaba a

⁴ Extraído de <http://www.femsa.com/es/about/philosophy/formulario-ideario.php>, el 12 de noviembre de 2010.

cabo. Para ello, Sethi⁵ propuso un esquema de tres etapas en función de las obligaciones y responsabilidades que la empresa tiene y que va integrando en su operación (figura 1-2): *a*) una etapa obligatoria, ya sea por el mercado o por la regulación vigente; *b*) una etapa política, la cual está dada por las presiones que la sociedad genera alrededor de la empresa, y *c*) una etapa socialmente responsable dada por la capacidad de anticiparse y prevenir los impactos que genera una empresa en su accionar diario.

Carroll⁶ creó un modelo centrado en el desempeño socialmente responsable por parte de las empresas, en el cual se definen cuatro categorías interrelacionadas: económica —ligada a la generación de utilidades—, legal —establece el cumplimiento con la normatividad que le compete como empresa—, ética —relacionada con el desempeño basado en valores y principios morales— y discrecional —relativa al juicio de cada empresa según el entorno en que se encuentre. Estas categorías no son mutuamente excluyentes, sólo que algunas presentan un impacto mayor que otras. El modelo de Carroll incluyó los conceptos y las características desarrolladas hasta aquel momento.

Con la intención de hacer más operativos estos modelos y darle visibilidad a la idea de RSE, en 1979 se desarrolló un índice de RSE con base en los reportes anuales de las 500 empresas consideradas las más influyentes por la revista *Fortune*. Tal índice estuvo centrado en la cantidad de menciones que aparecían en dichos reportes seis temas:

1. Ambiental.
2. Igualdad de oportunidades.
3. Personal.
4. Integración de la comunidad.
5. Productos.
6. Otros.

Al seguir esta lógica, en 1984 Drucker⁷ plantea que para lograr la puesta en marcha de la RSE es necesario que los negocios conviertan sus responsabilidades sociales en oportunidades de negocio, para de este modo generar capacidades, competencias, empleos mejor pagados y oportunidades para acceder a los servicios de salud para toda la sociedad. La idea de Drucker dio como resultado el interés por establecer la relación que existe entre el desempeño financiero y la RSE, de tal manera que para la segunda mitad de la década de 1980 el interés se centraba en el desempeño socialmen-



Fuente: Elaboración de los autores con base en Sethi.

FIGURA 1-2 Etapas de la responsabilidad social de la empresa.

⁵ Sethi, S. P. (1975). "Dimensions of corporate social performance - an analytical framework". *California Management Review*, 17(3), p. 58.

⁶ Carroll, A. B. A "Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance". *Academy of Management The Academy of Management Review*, 4(4), 1979, p. 497.

⁷ Drucker, P. F. "The New Meaning of Corporate Social Responsibility". *California Management Review*, 26(2), 1984, p. 53.

te responsable, para lo cual se tomaron como base las tres dimensiones propuestas por Carroll en 1979: responsabilidad social empresarial, problemas sociales y acciones responsables de las empresas. En esta línea, Ullmann,⁸ además de encontrar una falta de evidencia empírica que dé sustento a lo escrito sobre la RSE, concluye su trabajo introduciendo la necesidad de generar un marco de referencia estratégico para el concepto, a la vez que señala la importancia de vincular el concepto con teorías que se estaban desarrollando como lo era la teoría de grupos de interés de Freeman.⁹

Cochran y Wood,¹⁰ en 1984, plantearon la idea de que la RSE debe ser implementada a través de la generación de principios que delimiten la actuación de la empresa, la puesta en marcha de políticas que busquen dar respuesta a las problemáticas sociales y la creación de procesos que apunten a generar acciones sociales. Lo anterior repercutió en la concepción de principios y normas escritas que debían constituirse en las formas de proceder de todos los miembros que integraran la firma. Algunos de estos principios y tales normas han quedado plasmados en códigos de conducta y ética (vea el caso ilustrativo 3).

Caso ilustrativo 3

Código de conducta y ética de Bimbo¹¹



Porque operamos en varias partes del mundo, con diversidad de idiomas y culturas; porque queremos ser una empresa con altos principios y valores, formadora de hombres, y respetuosos de la sociedad a la que nos debemos, nuestro *Código de ética* es la guía universal para nuestra práctica de negocios.

Nuestros compromisos con nuestros:

- *Colaboradores.* Garantizar el respeto a su dignidad, a su individualidad y facilitar un ambiente para su bienestar y desarrollo.
- *Accionistas.* Proporcionar una rentabilidad razonable de manera sostenida.
- *Proveedores.* Mantener relaciones cordiales y propiciar su desarrollo.
- *Clientes.* Brindar un servicio ejemplar; y apoyarlos en su crecimiento y desarrollo. Valor de nuestras marcas.
- *Competidores.* Competir en el mercado de manera vigorosa y objetiva, basándonos en prácticas de comercio leales.
- *Consumidores.* Garantizar calidad, alimentos sanos y variedad de nuestros productos, mediante la mejora continua de los mismos.
- *Sociedad.* Promover el fortalecimiento de los valores éticos universales. Apoyar el crecimiento económico y social de las comunidades en donde nos encontremos.

¿Es necesario establecer por escrito pautas, reglas e ideales que orienten a la empresa en su accionar buscando asegurar el buen comportamiento de sus miembros?

Durante este periodo se visualiza un esfuerzo por vincular algunos de los elementos que existían a nivel teórico, a través de la creación de modelos, con las prácticas que se realizaban en las empresas y con el desempeño de cada organización. Además, se comenzó una etapa de construcción de indicadores de RSE que tomaría mayor fuerza en el siglo XXI con la creación de instituciones y organismos orientados hacia tal finalidad.

⁸ Ullmann, A. A. (1985). "Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships Among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U.S. Firms. *Academy of Management Journal*, 10(3), p. 540.

⁹ Freeman, R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.

¹⁰ Cochran, P. L. y Wood, R. A. (1984). *Corporate social responsibility and financial performance*. *Academy of Management Journal*, 27(1), pp. 42-56.

¹¹ Extraído de <http://www.grupobimbo.com.mx/display.php?section=6>, el 12 de noviembre de 2010.

Vinculación con grupos de interés (1990-2000)

La década de 1990 estuvo caracterizada por la vinculación del concepto de RSE con diversas teorías administrativas. Donna Wood¹² propuso tres principios de la RSE: legitimidad —parte del supuesto de que las sociedades ceden poder a las empresas; aquellas que no lo usen para el bien común pierden legitimidad en su entorno—, responsabilidad pública —las empresas son responsables de los impactos ocasionados en las áreas donde se involucren con la sociedad a niveles primario y secundario— y gestión discrecional —los directivos son actores morales que deben actuar de forma discrecional, según los valores que sustenta la sociedad donde desarrollan su actividad—. Con estos principios se habrá de evaluar el impacto social de la empresa en tres líneas: ambiental, grupos de interés y problemáticas generadas durante la gestión empresarial. Para lograr la evaluación de estas líneas, Wood sugiere relacionar la RSE con otras teorías administrativas. En el caso de la evaluación ambiental, propone alinearla con la gestión estratégica. Para los grupos de interés, menciona la propuesta de Freeman, aspecto que se verá a mayor detalle en el capítulo 7. En relación con las problemáticas generadas al momento de gestionar, la empresa enfatiza el nexo que hay entre la gestión que ella realiza y los problemas sociales que existen en el entorno.

En 1993, Drucker¹³ menciona que la revolución iniciada en la década de 1950 dará sus mayores frutos en la década de 1990 al señalar que uno de los principales objetivos de la gestión estratégica será la vinculación de las investigaciones de grupos de interés con la RSE. Es así como Donaldson y Preston¹⁴ ponen un énfasis especial en las relaciones y las fundaciones normativas que reconocen el valor intrínseco de los grupos de interés externos. De esta manera, se genera una visión de la RSE como una forma de gestionar las relaciones con los grupos de interés desde un aspecto normativo y/u operativo, visión que sería retomada y operacionalizada por normas y herramientas de gestión que reconocen el valor intrínseco de los grupos de interés internos y externos, y que serán abordados en el capítulo 4.

Siguiendo con el pensamiento sobre el vínculo de la gestión estratégica y la RSE, a finales de la década de 1990 se señalan como una ventaja competitiva las acciones filantrópicas, es decir, aquellas obras que la empresa realiza, pero no están directamente alineadas con la razón de ser del negocio, sino que obedecen a un aspecto que genera una buena imagen en la sociedad y están relacionadas con la caridad. Dicha postura fue reafirmada por Porter y Kramer,¹⁵ que Kotler y Lee¹⁶ consolidaron a través de la generación de un marco de referencia, en donde se explica por qué este tipo de acciones son buenas para los negocios desde un punto de vista mercadológico. Lo anterior dio como resultado la asociación de la RSE con aspectos de filantropía, no tanto con la responsabilidad que la firma tiene para con la sociedad en conjunto.

Es así que se pueden distinguir dos posturas en relación con la RSE; la primera es aquella que realiza acciones de filantropía con el interés de mejorar su imagen, con la intención de mejorar su posicionamiento en el mercado. La segunda es la que se presenta de una forma integral, en la cual las preocupaciones sociales, expresadas por los diferentes grupos de interés, se encuentren integradas a los aspectos que conforman la actividad de la empresa, como son: el modelo de negocios, la estrategia, la visión, los bienes o servicios que ofrece, etc. Asimismo, y como una forma de dar respuesta a tales preocupaciones sociales, promueve la creación de sinergias con diferentes

¹² Wood, D. J. (1991). "Corporate Social Performance Revisited". *Academy of Management Review*, 16(4), pp. 691-718.

¹³ Drucker, P. F. (1993). *Post-Capitalist Society*. New York (p. 232). Nueva York: Harper Business.

¹⁴ Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications". *Academy of Management Review*, 20(1), pp. 65-91.

¹⁵ Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2002). "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy". *Harvard Business Review*, 80(12), pp. 56-69.

¹⁶ Kotler, P., y Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*. Hoboken, N.J.: Wiley.

actores sociales, provenientes de diversos sectores, cuyo interés es incidir de forma positiva en el bienestar de la sociedad en su conjunto. La puesta en marcha de esta responsabilidad social integral requiere, a la vez, un cambio de paradigmas en la manera de pensar y hacer acciones de RSE (tabla 1-1).

A finales de la década de 1990, como una consecuencia del deterioro ambiental y la crisis ambiental causada por las acciones humanas, especialmente las realizadas por las empresas, el discurso ambiental comenzó a tomar más fuerza en la teoría administrativa. Hart¹⁷ señala que dados los retos ambientales a los que se enfrenta el mundo es necesario vincular la estrategia y el desarrollo tecnológico con el concepto de sustentabilidad expresado en 1986 por la ONU,¹⁸ con la finalidad de generar ventajas competitivas. De esta forma, se agrega una nueva dimensión a la RSE; por otro lado, conjuntamente con los aspectos económico y social —expresados en los grupos de interés—, se considera también el aspecto ambiental. En este sentido, el modelo de Elkington,¹⁹ conocido como *Triple Bottom Line* (TBL) o la Triple Cuenta de Resultados, vincula

TABLA 1-1 De la filantropía a la responsabilidad social integral.

FILANTROPÍA	RESPONSABILIDAD SOCIAL INTEGRAL
<ul style="list-style-type: none"> • Decisión realizada para proporcionar recursos financieros a un grupo de personas de manera frecuente. • Esta decisión tiene efectos limitados sobre el resto de la empresa. • Proporciona ayuda puntual a un grupo sin involucrarse. • Elige grupos vulnerables para apoyar, sin que esto tenga nada que ver con las actividades de la empresa. • Donaciones en general. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de las preocupaciones sociales y del desarrollo sustentable en la creación del: <ul style="list-style-type: none"> – Valor estratégico – Modelo de negocio – Prácticas – Cadena de valor: clientes y proveedores – Valor económico y social • Se generan sinergias con diferentes actores sociales en pro del bien común, no de la imagen de la empresa. • Las acciones de RSE están alineadas con el modelo de negocios de la empresa.

CAMBIO DE PARADIGMAS

Se plantea un cambio y una evolución a nivel organizacional de la filantropía a la RSE integrada en las siguientes líneas:

- De la donación se pasa a la inversión social.
- El impacto no solamente recae en bienes concretos, también se busca la generación de procesos sociales en pro del bienestar social.
- Una visión parcial de la realidad hacia una visión integral de la sociedad.
- Una posición reactiva hacia una actitud solidaria proactiva.
- Acciones puntuales dispersas hacia programas permanentes.
- La donación sin compromiso hacia fondos cooperativos.
- La informalidad y no transparencia hacia la rendición de cuentas.
- La acción improvisada hacia la profesionalización en las actividades alineadas con el corazón de la actividad que realiza la empresa.

fuentes: Adaptado de Jackson y Nelson.²⁰

¹⁷ Hart, S. L. Beyond Greening: "Strategies for a Sustainable World". *Harvard Business Review*, 75(1), 1997, pp. 66-76.

¹⁸ Brundtland, G. H., World Commission on Environment and D. (1987). *Our common future*. Oxford; Nueva York: Oxford University Press.

¹⁹ Elkington, J. *Cannibals with Forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford, 1997.

²⁰ Jackson I.A. and J.Nelson. (2004), Values-driven performance: Seven strategies for delivering profits with principles". *Ivey Business Journal*, noviembre-diciembre. 1-8.



FIGURA 1-3 El TBL de la empresa.

estas tres dimensiones, además de tomar en consideración las interacciones que resultan de ellas. En esta aproximación, y situándolo en un ámbito empresarial, presenta la necesidad de generar utilidades tomando en consideración la relación y mejora de los grupos de interés, así como reduciendo los impactos generados en el medio ambiente (figura 1-3).

Durante esta etapa, la RSE deja de centrarse en el interior de la empresa, en especial en sus accionistas y empleados, empieza a considerar a actores internos y externos, como es el caso de clientes y proveedores. Asimismo, comienza a reflexionar en los impactos que genera la firma en su entorno, específicamente a nivel ambiental. Esta integración de elementos llevaría a que, en la primera década del siglo XXI, la promoción de la RSE viniera por parte de organismos internacionales encargados de impulsar y gestionar el desarrollo social.

El boom de la RSE: inclusión de nuevos actores en su consecución (2000-2010)

Al definir como objetivo de la RSE la búsqueda de la sustentabilidad, se dio una convergencia entre dos conceptos que se encontraban separados. Por un lado, el desarrollo sustentable, vinculado con actores de índole pública o social, especialmente con grupos preocupados por el medio ambiente; por el otro, la RSE en el sector privado, que buscaba mejorar las relaciones con sus grupos de interés y reducir su impacto ambiental. Con dicha convergencia de intereses se abrió la puerta para que organismos internacionales, interesados en la promoción del desarrollo, incluyeran dentro de sus agendas a la RSE como un elemento clave para la consecución de este objetivo. De tal forma, la RSE deja ser sólo un medio para lograr el desarrollo sustentable, para pasar a ser también un promotor del desarrollo humano, situación que se aborda con mayor profundidad en profundidad en los capítulos 5 y 6.

Es el caso de la Organización de las Naciones Unidas, que en 1999, consciente de la situación de pobreza e inequidad que prevalecía en el mundo, así como del impacto que las empresas tienen en la permanencia o solución de estas problemáticas, percibe la necesidad de incluirlas como socios estratégicos. Resultado de esta inclusión es el pacto global,²¹ una iniciativa que busca la

²¹ Naciones Unidas. (2010). United Nations Global Compact. *What is the Global Compact?* Accesado: el 10 de noviembre de 2010, de <http://www.unglobalcompact.org/>.

adhesión de compañías que trabajan o desean trabajar en aspectos de RSE por medio del compromiso de cumplir con diez principios agrupados en cuatro dimensiones: aspectos laborales, derechos humanos, medidas anticorrupción y prácticas de medio ambiente. En esta línea, la ONU lanzó en 2006 la iniciativa *Crecimiento de mercados inclusivos, una alianza entre negocios y desarrollo*,²² cuyo propósito es recopilar las diferentes iniciativas que presentan las empresas para lograr la obtención de los llamados objetivos de desarrollo del milenio.

Otro organismo internacional con influencia a nivel regional, que se ha sumado a la promoción e implementación de medidas de RSE, es el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que ha financiado, a través del Fondo Multilateral de Inversión, proyectos para el desarrollo de normas nacionales y regionales de RSE. Además, en América Latina y el Caribe el BID ayuda a las pequeñas y medianas empresas a poner en marcha medidas de RSE.

En lo que se refiere a organizaciones sin fines de lucro de corte internacional, la más representativa es Global Reporting Initiative (GRI, www.globalreporting.org), que fue creada en 1999 con el propósito de que las empresas tengan un desempeño equilibrado en tres aspectos: ecológico, social y económico. Dicha iniciativa está orientada a la generación de reportes de sustentabilidad, en los que se incluyen los diferentes elementos de RSE, y obtuvo una gran aceptación entre grandes firmas que desde hace años han comenzado a reportar su desempeño desde esta óptica. Por otro lado, encontramos a la International Standardization Organization (ISO), que desde 2005 y hasta 2011 trabajó en la generación de un estándar denominado ISO 26000, el cual busca ser la base para que las compañías reporten sus acciones en materia de RSE. El ISO 26000 tiene como interés albergar todas aquellas normas o los indicadores que se encuentran a nivel internacional.

En el ámbito de América Latina también se han generado otras iniciativas, esta vez a partir de diversos indicadores de RSE que buscan sistematizar las acciones que las empresas realizan para favorecer el desarrollo sustentable de las zonas donde operan. Además, algunas de ellas se han

Caso ilustrativo 4

De la responsabilidad social al desarrollo sustentable, el caso de Cemex



Cemex, al igual que varias empresas, ha ido modificando la forma y el contenido de los informes que presenta a sus diferentes grupos de interés. En 2002 publicó su primer informe de responsabilidad social, que asumía como compromisos el bienestar y el desarrollo del personal; la mejora de la calidad de vida; congruencia en el pensar, el hablar y el hacer; relaciones con la comunidad, desarrollo sustentable y medio ambiente. Durante 2003, 2004 y 2005, a su reporte se le llamó *Informe de competitividad sustentable*. Este informe contenía el decálogo de la responsabilidad social de Cemex y estaba centrado en cuatro ejes: ética empresarial, calidad de vida en la empresa, vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo, así como cuidado y preservación del medio ambiente. Finalmente, del 2006 al 2009 Cemex ha presentado informes sobre desarrollo sustentable, que fue adoptado con base en el índice GRI, el cual tomaba a la ética empresarial como fundamento de su modelo de negocios y gira en relación con cuatro ejes: calidad de vida en la firma, vinculación con la comunidad y compromiso con su desarrollo, cadena de valor, y cuidado y preservación del medio ambiente.

A pesar de que las temáticas y los compromisos que Cemex ha expresado en sus reportes no han cambiado sustancialmente, mientras los nombres de sus informes sí lo han hecho. Lo anterior se debe, en gran medida, a los cambios que se han venido presentando en la RSE, a su vínculo con el desarrollo sustentable, así como a la proliferación de organismos e institutos que generan índices, indicadores y modelos sobre la mejor forma de elaborar informes.

¿Es importante que las empresas que llevan a cabo acciones orientadas hacia la responsabilidad social y el desarrollo sustentable tengan una comunicación amplia y pública de sus resultados?

²² Naciones Unidas. (2001). *Crecimiento de mercados inclusivos, una alianza entre negocios y desarrollo*. Accesado el 10 de noviembre de 2010, de <http://www.growinginclusivemarkets.org/es/>.

convertido en referentes sobre las formas y el entendimiento del tema. Tal es el caso del Instituto Ethos, en Brasil (www.ethos.org.br), creado en 1998 por un grupo de empresarios con el interés de movilizar y ayudar a las compañías a conducir sus negocios de una forma socialmente responsable, incidiendo así en la construcción de una sociedad más justa y sustentable. En 2010, Ethos contaba con 1,386 firmas afiliadas que tomaban como base los indicadores de este instituto para desarrollar sus medidas de responsabilidad social.

En México se encuentra el Centro Mexicano para la Filantropía (www.cemefi.org), que desde 2001 otorga la distinción denominada Empresa Socialmente Responsable a aquellas empresas (pequeñas, medianas y grandes) y organizaciones que a través de un autodiagnóstico muestren tener prácticas de RSE. Durante 2010 fueron 436 las organizaciones que recibieron tal distinción. En Argentina se encuentra el Instituto Argentino de RSE (www.iarse.org), que con cursos, capacitaciones y consultoría fomenta la RSE en todos los niveles de la sociedad. Además de estos grupos, hay institutos y organizaciones en la mayor parte de los países de América Latina (Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela) que han tomado como base los indicadores GRI y del Instituto Ethos, principalmente, para propiciar la implementación de medidas de RSE en las empresas de sus naciones.

Caso ilustrativo 5

Fórum Empresa, Responsabilidad Social Empresarial en las Américas²³



Fórum Empresa alberga a 18 organizaciones de diferentes países con la intención de articular y fortalecer los esfuerzos que realiza cada una para fomentar la RSE. Además, mantiene alianzas con organismos internacionales como Avina, Banco Nacional de Costa Rica, BID, Caracol de Plata, CSR 360, Ecodes, Fundar, Fundes, GRI, Hewlett-Packard, IAF, ICCO, OEA, Pacto Global, Pfizer, UNESCO, UNICEF y W.K. Kellogg Foundation (figura 1-4).



FIGURA 1-4 Miembros de la Red Fórum Empresa en América Latina.

²³ Portal de Fórum Empresa, <http://www.empresa.org/>, extraído el 12 de noviembre de 2010.

La proliferación de tales institutos y la comunicación entre ellos ha favorecido la generación de redes regionales; tal es el caso de Fórum Empresa Responsabilidad Social Empresarial en las Américas (www.empresa.org) o el Programa Latinoamericano de RSE (www.plarse.org). Dentro de los aspectos más significativos de dichas iniciativas está su característica de promoción e integración de la RSE en la agenda global, al grado de que gobiernos como el colombiano han desarrollado varios proyectos de ley que proponen la adopción de estos reportes en materia de RSE de forma obligatoria a las empresas que se acojan a dicha ley. Asimismo, en el caso mexicano, aquellas firmas que se afilien a ciertas normas de corte gubernamental obtienen algunos beneficios tributarios o bien exención de revisiones periódicas por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Otro de los segmentos que se ha sumado a la promoción y comprensión de la RSE en América Latina comprende a las universidades, lo que muestra el interés por comprender y promover el fenómeno de la RSE en cada país, a través de la creación de institutos y centros de investigación destinados a generar artículos de divulgación y académicos, modelos teóricos, cursos académicos y extracurriculares, capacitaciones, talleres y consultorías.

Es así que durante la primera década del siglo XXI, como resultado del vínculo entre la RSE y los procesos de desarrollo sustentable y humano de los países, se percibe un mayor número de actores que inciden en la construcción, así como en el entendimiento y la implementación de la RSE en empresas y organizaciones. Este incremento ha sido en todos los niveles y en todas las esferas sociales, lo que ha llevado a la consolidación de la RSE a convertirse en una prioridad dentro de la agenda global, especialmente en América Latina.

Conclusiones

Si bien es cierto que el debate sobre la responsabilidad de las empresas ante la sociedad se ha dado desde hace más de medio siglo, también es cierto que no había alcanzado las dimensiones globales de ahora, razón por la cual durante la primera década del siglo XXI era visto como una moda.

El posicionamiento de dicho concepto se debe principalmente a su capacidad de englobar teorías y debates académicos, provenientes de diversas disciplinas; por ejemplo: la ética a nivel filosófico, la teoría de grupos de interés por parte de las ciencias administrativas, y la generación de procesos de desarrollo e integración social en las ciencias sociales. Por otro lado, ha sido capaz de integrar preocupaciones sociales, atendidas desde hace varias décadas por diferentes sectores de la sociedad, como es el caso del debate ambiental —encabezado en la década de 1960 por diversos grupos ambientalistas—, la promoción del desarrollo sustentable y humano —impulsado principalmente por Naciones Unidas, pero que ha sido aceptado y promovido por otros organismos internacionales.

Debido a la constante confrontación que la RSE tiene con la realidad empresarial, estos debates no se han quedado a nivel de la discusión teórica, sino que han sido operacionalizados a través de normas y herramientas de gestión por parte de diversos grupos de índoles internacional, regional y nacional, situación que ha llevado a las empresas a integrar los cambios en su operación conforme se suscitan, tal es el caso de Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, hoy parte de FEMSA, que a principios de la década de 1960 contaba con el *Ideario Cuauhtémoc* como una guía de acción y que al 2010 tiene reportes y estrategias de desarrollo social formalizados y medibles orientados hacia la sustentabilidad.

Todos estos aspectos son abordados a mayor profundidad a lo largo del libro en sus diferentes capítulos, que tienen como interés brindar al lector un conocimiento sobre los fundamentos que dieron origen a un concepto tan aceptado y enunciado en los medios académico y empresarial, así como visualizarlo como un medio y un fin al que habrán de apelar las empresas si quieren dar respuestas a los retos económicos, sociales y ambientales a los que como sociedad latinoamericana nos enfrentamos.



Palabras clave

Evolución histórica de la RSE
 Responsabilidad social y desarrollo
 Institutos y organismos de responsabilidad social

Preguntas para debate

- ¿Cuál es la responsabilidad que deben tener las empresas con la sociedad en un contexto como el latinoamericano?
- ¿De qué forma la RSE puede ser considerada como un facilitador del desarrollo sustentable y humano?
- ¿Quiénes deben ser los encargados de promover la puesta en marcha de acciones de RSE orientadas a la generación de desarrollo en América Latina?
- El cambio en la forma de reportar las acciones que realizan las empresas en materia de RSE, ¿habla de un incremento de su compromiso por la sociedad y el medio ambiente?
- ¿Por qué es importante para una empresa que está realizando acciones de RSE darlas a conocer a sus diferentes grupos de interés? ¿De qué forma esto puede favorecer la generación de procesos de desarrollo a niveles local y global?
- ¿Cuál es la relevancia de poder distinguir las acciones filantrópicas de aquellas que integran la responsabilidad social empresarial?



Lecturas recomendadas

- Bowen, H. R. *Social responsibilities of the businessman*. Nueva York: Harper, 1953.
- Carroll, A. B. "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. Academy of Management". *The Academy of Management Review*, 4(4), 1979, p. 497.
- Davis, K. "Understanding the social responsibility puzzle". *Business Horizons*, 10(4), 1967, pp. 45-50.
- Donaldson, T. y Preston, L. E. "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence. Academy of Management". *The Academy of Management Review*, 20(1), 1995, p. 65.
- Drucker, P. F. "The New Meaning of Corporate Social Responsibility". *California Management Review*, 26(2), 1984, p. 53.
- Elkington, J. *Cannibals with Forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford, 1997.
- Freeman, R. E. *Strategic management : a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.
- Hart, S. L. "Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World". *Harvard Business Review*, 75(1), 1997, pp. 66-76.
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. "Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility". *Harvard Business Review*, 84(12), 2006, pp. 78-92.
- Raufflet, E. "Responsabilidad corporativa y desarrollo sostenible: una perspectiva histórica y conceptual". *Cuadernos de Administración*, 43 (enero-junio), 2010, pp. 24-32.
- Wood, D. J. "Corporate Social Performance Revisited. Academy of Management". *The Academy of Management Review*, 16(4), 1991, p. 691.





Capítulo 2

Ética y filosofía de la responsabilidad social empresarial

J. Félix Lozano

Objetivos

Al finalizar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- Reconocer la importancia de la ética en la gestión empresarial.
- Conocer los conceptos básicos de ética y RSE.
- Evaluar críticamente la problemática empresarial ligada a los comportamientos y las decisiones necesarias para la gestión responsable.
- Aplicar los conocimientos de la ética y la RSE en el contexto de la práctica de la gestión.
- Formular y desarrollar estrategias para la gestión ética y responsable de las organizaciones.

Caso ilustrativo 1

¿Ilegalidad o inseguridad?



Tiendco es la cadena de tiendas de conveniencia más grande en América Latina. Como resultado de su expansión en el área metropolitana de Monterrey, México, ha llegado a ubicar sucursales en zonas donde opera un gran número de pandillas y bandas organizadas. A pesar de los esfuerzos que Tiendco ha hecho por incrementar la seguridad en sus tiendas, no ha conseguido reducir el número de asaltos que sufre regularmente. Algunas pandillas han ofrecido a los gerentes de tienda protección a cambio de pagos en especie (cierta cantidad de cigarrillos y cervezas a la semana). De aceptar ese trato, se estaría favoreciendo la ilegalidad de estos grupos; de no hacerlo, la incidencia de robos se mantendría.

¿Qué hacer?



Introducción

Union Carbide, Enron, Lehman Brothers o Fórum Filatélico, en España; Fobaproa, en México; Gloria, en Perú; DMG en Colombia, etc., son nombres que suelen venir a la memoria cuando se habla de ética en los negocios o de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Desde la década de 1980 nos hemos acostumbrado a recibir noticias sobre casos de corrupción con cierta periodicidad. La fuerza de los escándalos, las malas prácticas y la corrupción nos siguen indignando profundamente. Nos seguimos preguntando cómo es posible que aún ocurran casos así y qué debería hacerse para evitarlos. La respuesta no es tan fácil como parecería, ni tan difícil como algunos opinan. Necesitamos seguir trabajando, analizando y discutiendo, así como proponiendo ideas y acciones para superar estos males, para evitar tanto daño a inocentes y construir un mundo mejor.

Los casos de corrupción surgen de diversas fuentes: ambición desmedida, falta de reflexión de algunas personas y de controles eficaces, etc., pero también de una concepción teórica errónea y perversa. Si bien es cierto que el egoísmo y la falta de responsabilidad individual han sido factores clave, también lo es que la interpretación de la economía como un saber neutral, casi mecánico, equiparable a una ciencia natural con sus “leyes invariables”, ha favorecido dichas situaciones. La idea de que la ética no tiene nada que ver con la economía ha sido un buen aliado de las voluntades corruptas. Es necesario volver a vincular el discurso ético con el discurso económico, así como recordar insistentemente que la acción económica es una dimensión de la filosofía práctica y que de la misma manera en ese ámbito se requiere la reflexión sobre el uso de la libertad y sus limitaciones.

Hay que recordar, con Aristóteles, Adam Smith, Max Weber, Amartya Sen y Adela Cortina, que la ética tiene mucho que ver con la economía y los negocios. Es una necesidad práctica con implicaciones muy importantes para la calidad de vida de muchas personas. Por ello, consideramos que el desarrollo de la ética de la empresa y de la RSE es una dimensión esencial e inseparable del mundo de la economía y los negocios, no una mera moda administrativa.

En este capítulo presentaremos los principios éticos que subyacen al movimiento de la RSE. Más allá de la rentabilidad y la demanda social de la RSE, debemos recordar que contie-

¹ Caso realizado por Consuelo García de la Torre y Luis Portales. La situación que se presenta es real, pero los nombres de la empresa y el contexto han sido alterados.

ne un componente de exigencia moral que no se puede olvidar ni relegar a un segundo plano. Un ejemplo de dichos principios éticos son los valores de la Revolución francesa: libertad, igualdad y solidaridad. Reformulados y ratificados en los derechos humanos, así como predominantes en nuestras sociedades, deben ser potencializados también desde el mundo de los negocios. El principio kantiano de respeto a la dignidad de las personas² no conoce fronteras territoriales ni de actividad, pues es un imperativo moral que están obligados a cumplir todos los seres racionales.

Así las cosas, hemos organizado este capítulo en secciones que nos acercarán a nuestro objetivo de justificar las exigencias éticas que subyacen a las iniciativas de la RSE. Empezamos con un breve recorrido histórico, donde ponemos de relieve la vinculación esencial entre ética y economía; luego seguimos con la definición del concepto de ética y presentamos las implicaciones que dicho concepto guarda en cuanto a la gestión de las organizaciones; posteriormente analizamos el significado del concepto de responsabilidad, presentamos su tipología y evaluamos sus implicaciones. Concluimos reflexionando sobre las exigencias éticas que nos impulsan a trabajar por el desarrollo efectivo de la responsabilidad en el mundo de los negocios y las organizaciones.

Ética y economía: ¿una contradicción inevitable?

Para darnos cuenta de la ineludible vinculación que se presenta entre ética y economía sólo hay que echar una fugaz mirada a la historia. En el siglo IV antes de Cristo, Aristóteles consideraba la economía como parte de la filosofía práctica, junto a la política y la ética. Para este sabio griego, la economía era “la administración de la casa” (*oikos*), es decir, la administración de los bienes necesarios para el sostenimiento de la familia y la satisfacción de sus requerimientos. En lo que se refiere al mero afán de acumular riqueza, se le denominó crematística, forma en la que tenía un sentido peyorativo y negativo.

Muchos siglos después, esa vinculación entre filosofía moral y economía sigue estando presente. Adam Smith,³ fundador de la ciencia económica moderna y profesor de filosofía moral en Glasgow, previamente al *Ensayo sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones* (1776) escribió un libro titulado *La teoría de los sentimientos morales* (1759), en el que exponía su teoría ética. La preocupación de Smith era incrementar la libertad de las personas y la posibilidad de construir una sociedad más justa. Su crítica al mercantilismo y a la opresión de los gremios le llevó a formular el liberalismo económico como una vía para incrementar la libertad de las personas, así como de mejorar las condiciones materiales de los pobres y desfavorecidos. Para Smith, la economía está al servicio del bienestar dentro de un contexto de justicia social, porque de lo que se trata en último término es de la realización de los individuos en libertad.

Sólo a partir de este argumento histórico es que la vinculación entre filosofía moral y economía queda legitimada. A lo anterior habría que añadir las aportaciones de Max Weber,⁴ W. Sombart,⁵ Schumpeter⁶ o K. Marx,⁷ las cuales insisten en el trasfondo ético de las acciones y relaciones económicas que se dan en el entorno social. El Premio Nobel de Economía A. Sen⁸

² Kant, I. *La fundamentación de la metafísica de las costumbres*, Madrid, Tecnos, 1781, 2009.

³ Smith, A. *Investigación sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones*, México, Fondo de Cultura Económica, 1776, 1987. Smith, A. *Teoría de los sentimientos morales*, Madrid, Alianza Editorial, 1759, 1997.

⁴ Weber, M. *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Barcelona, Península, 1903, 1969.

⁵ Sombart, W. *Der moderne Kapitalismus*, Munich, Drucker & Humboldt, 1916, 1987.

⁶ Schumpeter, J. *Capitalismo, socialismo y democracia*, Barcelona, Aguilar, 1942, 1971.

⁷ Marx, K. *El capital: crítica de la economía política*, Madrid, Akal, 1867, 2000.

⁸ Sen, A. *Desarrollo y libertad*, Barcelona, Planeta, 1998.

también se ha pronunciado en el mismo sentido, pero él destaca la vinculación entre economía y pobreza, así como entre la economía y la construcción de una sociedad justa en su libro *The idea of Justice*.⁹ En esta obra, Sen insiste en la importancia de emprender iniciativas que reduzcan la injusticia y promuevan la justicia, antes que gastar todo nuestro tiempo y nuestra energía en definir y diseñar qué sería una sociedad justa.

Ética en la gestión de las organizaciones

La palabra *ética*, como tantas palabras con raíz griega (*ethos* o carácter), con más de 20 siglos de historia, tiene diversos y plurales significados. La discusión filosófica sobre la definición de ética, es decir, sobre sus implicaciones y diferencias con la moral, el derecho o la religión, es muy prolífica y extensa. Aquí no entraremos en esa discusión, mejor optamos por presentar una definición de Adela Cortina sólidamente fundamentada en la tradición kantiana y en la ética del discurso defendida por K. O. Apel¹⁰ y J. Habermas,¹¹ de la cual se pueden extraer valiosas implicaciones para el mundo de la empresa y las profesiones. Para la filósofa española Adela Cortina, la *ética* es:

Un tipo de saber de los que pretenden orientar la acción humana en un sentido racional, es decir, pretende que obremos racionalmente (...). La ética es esencialmente un saber para actuar de modo racional (...) en el conjunto de la vida.¹²

De la definición que nos propone Cortina, extraeremos una serie de rasgos con una importancia enorme para el desarrollo de la ética en nuestra vida personal y profesional. Los más importantes son:

- *Es un saber.* Lo anterior significa que es una disciplina que tiene sus autores y obras de referencia, así como su método de trabajo propio; es un saber riguroso y fundamentado. De aquí se deben sacar dos conclusiones: primero, hablar de ética con propiedad requiere estudio y conocimiento, pues no es válido expresar cualquier opinión; segundo, como todo saber, se puede aprender y por lo tanto enseñar.
- *Para actuar.* Frente a una opinión muy extendida, la ética o filosofía moral no es algo "muy teórico", sino esencialmente práctico. La ética (o filosofía práctica) no nos describe el mundo, sino **cómo debe ser**, puesto que es esencialmente normativa. De esta afirmación tenemos tres importantes conclusiones:
 1. Que las cosas no sean como deben ser, no deslegitima lo que debería ser. Lo anterior significa que el que existan personas que hagan daño por diversión (que siempre hayan existido y probablemente siempre existirán) no resta fuerza al imperativo: "No se debe hacer daño por diversión a las personas".
 2. Que mucha gente realice una acción inmoral no la vuelve moral; o lo que es lo mismo: "¡Es que todo el mundo lo hace!", no es una excusa válida.
 3. La estadística tiene poco que ver con la ética, lo cual es coherente con lo que acabamos de decir en el punto anterior: en cuestiones éticas no se trata de cuánta gente lo hace o deja de hacer ni de lo que opina o deja de opinar.
- *De un modo racional.* Hemos afirmado que la ética nos dice "cómo deben ser" las relaciones y las acciones de las personas. Ahora la cuestión es en qué se fundamenta ese deber, es decir, de dónde obtenemos los criterios para determinar lo que se debe y lo que no se debe hacer. A lo largo de la historia, y aún hoy, se han presentado diversas fuentes de los criterios mo-

⁹ Sen, A. *The idea of justice*, Londres, Penguin Books, 2009.

¹⁰ Apel, K. O. *Diskurs und Verantwortung*, Fráncfort del Meno, Suhrkamp, 1988.

¹¹ Habermas, J. *Conciencia moral y acción comunicativa*, Madrid, Trotta, 1983, 2000.

¹² Cortina, A. *Ética de la empresa*, Madrid, Trotta, 1994, p. 18.

rales: la tradición, la religión, la ideología, etc. Desde nuestra concepción de ética, de origen ilustrado, se afirma que la fuente de los criterios morales habrá de buscarse en el uso propio de la razón, es decir, pensando en serio y con rigor es posible descubrir criterios y argumentos para orientar nuestras decisiones. También de dicha afirmación se pueden extraer dos conclusiones muy importantes. La primera es que, en cuestiones éticas, “no todo vale” ni “cualquier argumento, idea u opinión serán correctos”, habrán de pasar el examen de la razón. Como afirma Scanlon,¹³ cuando decimos que algo “debe ser así” estamos asegurando que tenemos buenas razones y buenos argumentos para sostener que eso debe ser así. La segunda conclusión es que la ética es subjetiva. Rigurosamente hablando, no es cierto. La ética es intersubjetiva, es decir, no es algo objetivo y externo a la persona. Tampoco es cierto que “cada uno posea su ética”; más bien, nuestros criterios y valores morales son aprendidos en cierto contexto y en relación con otras personas, por lo que aun cuando llegamos a interiorizarlos y asumirlos como propios, no son “sólo nuestros”. Lo anterior significa que la ética no es “relativa”, que no da igual cualquier cosa, sino que hay criterios racionales y argumentos apropiados para dilucidar qué modo de actuación es más correcto que otro, y los principios universales son los que nos ayudan a responder a dicha cuestión.

- *En el conjunto de nuestra vida.* Finalmente, debemos asumir que la reflexión ética no es sólo válida en algunos ámbitos de nuestra vida y en situaciones especiales. Desde luego, hay momentos cuando se nos hace más presente, tenemos que tomar una decisión difícil o enfrentamos un conflicto, pero realmente la dimensión ética está en nuestras decisiones más cotidianas y en todos los ámbitos, no sólo en el personal, sino también en nuestra dimensión pública, política y cívica, así como en nuestra dimensiones laboral y profesional.

En síntesis, la ética es un tipo de saber que sirve para actuar de un modo racional en nuestra vida. Nos tiene que brindar buenas razones y excelentes criterios fundamentados para usar nuestra libertad y contribuir a construir una sociedad más justa.

TABLA 2-1 Rasgos de la definición de ética y sus implicaciones.

Rasgos	Implicaciones prácticas	Implicaciones teóricas
Es un saber	<ul style="list-style-type: none"> – No cualquier afirmación en cuestiones éticas es válida. – Se puede enseñar y aprender. 	<ul style="list-style-type: none"> – Hay criterios para la argumentación ética. – Existen una terminología y unos conceptos específicos.
Para actuar	<ul style="list-style-type: none"> – Sirve para tomar decisiones en situaciones concretas. – Exige un riguroso análisis de la realidad. 	<ul style="list-style-type: none"> – Exige pensar los tipos de aplicación de los principios (deductiva, inductiva, o hermenéutica). – Impulsa a reflexionar sobre los factores sociales, emocionales, culturales, etc., que afectan nuestra conducta.
De un modo racional	<ul style="list-style-type: none"> – Permite juzgar prácticas y acciones morales de otras personas de otra cultura, fe o tradición. 	<ul style="list-style-type: none"> – No es arbitrario. Se puede argumentar, con base en “buenas razones”, si algo es justo o injusto. – Podemos evaluar propuestas teóricas que fundamentan acciones morales.
En el conjunto de nuestra vida	<ul style="list-style-type: none"> – Cada día ponemos en acción nuestro juicio moral sobre situaciones tanto cotidianas como trascendentes. 	<ul style="list-style-type: none"> – Permite elaborar juicios éticos sobre todos los ámbitos de nuestra vida (social, laboral, personal, etc.).

Fuente: F. Lozano, 2011.

¹³ Scanlon, T. *Lo que nos debemos los unos a los otros*. Barcelona, Paidós, 2003.

Ética de la empresa como ética aplicada

La relevancia de la ética en la empresa se debe tanto a su impacto directo en la sociedad como al carácter constitutivo de las sociedades modernas (vivimos en una época de organizaciones). Un espacio tan amplio y decisivo de la vida humana no se puede sustraer a la reflexión ética. "Una ética de las organizaciones es, así, indispensable para reconstruir el tejido de una sociedad, para *remoralizarla*".¹⁴

En este sentido, a nuestro juicio, el concepto de ética aplicado a la empresa se debería ampliar pasando de un enfoque restrictivo (idealista) a un enfoque responsable, donde los principios entren en juego en realidades concretas; además, requiere atención en lo que se refiere a la dimensión institucional, a las consecuencias concretas y al bien común, es decir, la visión restrictiva habrá de complementarse con una visión responsable con los siguientes matices:

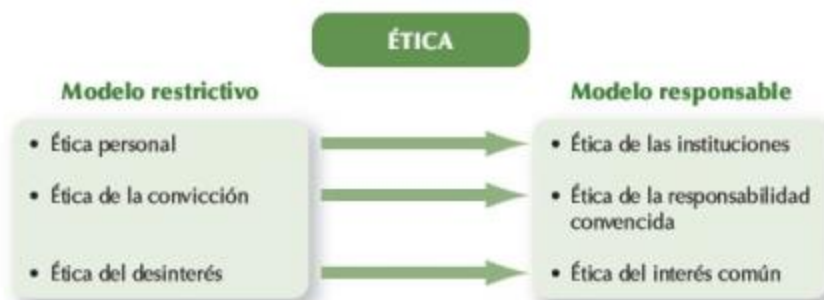
- *Una ética de las organizaciones.* Frente a quienes renuncian a hablar de ética de las organizaciones y afirman que sólo podemos hablar de ética en las organizaciones, conviene recordar que la lógica de la acción individual es diferente a la lógica de la acción colectiva, así como que, en organizaciones sociales, el todo nunca es igual a la suma de las partes. De la misma manera que desde la psicología y la sociología industrial se habla de cultura empresarial, de clima organizativo, etc., desde la ética es posible hablar de ética de las organizaciones, porque las organizaciones son grupos humanos que persiguen cooperativamente una finalidad; por otro lado, con sus procesos de coordinación y sus decisiones se van forjando un carácter que las identifica ante trabajadores, consumidores y la sociedad en general. En forma evidente, no se trata de renunciar ni relegar la ética y la responsabilidad personal —la persona es el reducto último de la moralidad—, sino de complementarla con la responsabilidad de la organización.
- *Una ética de la responsabilidad convencida o de la convicción responsable.* Una decisión ética a la altura de nuestros tiempos debe tomar en cuenta las consecuencias de nuestras acciones. La responsabilidad por lo que hagamos es irrenunciable, es decir, no podemos permanecer con la ingenuidad de los optimistas cosmológicos confiando en que a partir de la buena voluntad siempre seguirán buenas consecuencias.¹⁵ Lo anterior no significa que caigamos en el pragmatismo simplista y olvidemos los principios que habrán de orientar nuestra acción, pero como afirma Cortina, recordando a Apel, "la aplicación del principio debe venir mediada por el uso de racionalidad estratégica".¹⁶ Éste es un aspecto esencial en todo el ámbito de la ética de los negocios,¹⁷ asumido por las grandes empresas y en el que ya se están tomando iniciativas.
- *Una ética del interés común.* Entender la ética como sinónimo de altruismo representa un peligro para la vida humana y para la propia disciplina ética. La gratuidad y la generosidad, así como los actos de heroísmo ético son admirables y loables, pero no agotan el espacio de actuación ética. Una ética compatible con nuestra sociedad requiere entender que la búsqueda del interés propio no es inmoral si coincide con lo justo. Que lo justo y lo conveniente coincidan es algo positivo a todas luces; de la misma forma, es inadmisibles que pasemos por encima de lo justo para conseguir satisfacer nuestro interés.

¹⁴ Cortina, A. *Op. cit.*, 1994, p. 82.

¹⁵ Weber, M. *El político y el científico*, Madrid, Alianza, 1991.

¹⁶ Cortina, A. "El estatuto de la ética aplicada. Hermenéutica crítica de las actividades humanas", en *Isegoría*, núm. 13. Madrid, 1996. pp. 119-134, p. 127.

¹⁷ Goodpaster, K. E. "The concept of Corporate Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 2, 1983, pp. 1-22.



Fuente: F. Lozano, 2011.

FIGURA 2-1 Dos modelos complementarios de entender la ética.

A nuestro juicio, y teniendo en consideración lo expuesto hasta aquí, el análisis ético de la empresa y sus decisiones debería tomar en cuenta los siguientes referentes:

- La ética de la empresa es una ética de la responsabilidad convencida que ni puede ni debe ignorar las consecuencias de sus actuaciones, pero tampoco puede ni debe caer en el puro pragmatismo (utilitarismo).
- La actividad empresarial tiene una finalidad que la legitima y por la que cobra sentido: la satisfacción de las necesidades humanas con calidad.
- Los consumidores deben ser entendidos como interlocutores válidos; por lo tanto, se exige considerar sus intereses a través de mecanismos de participación efectiva.
- También los miembros de la empresa son interlocutores válidos cuyos derechos deben ser respetados. Lo anterior afecta, por supuesto, a la política de recursos humanos —donde el respeto a la autonomía y el derecho a la información son pilares fundamentales—, pero también exige una corresponsabilidad con la marcha de la empresa por parte de los trabajadores.
- Una empresa moderna y responsable debe ir más allá del marco jurídico y atenerse al marco posconvencional de justicia.
- Se debe pasar de una concepción taylorista de la empresa, donde se presenta una separación estricta entre los que piensan y deciden y los que obedecen, a una empresa postaylorista de la corresponsabilidad, donde los trabajadores no son complemento de las máquinas, sino personas con capacidad de juicio, creatividad y responsabilidad. Este paso se habrá de dar no sólo por razones de eficiencia y eficacia, sino también por la exigencia moral de respetar la dignidad de los individuos.

Las seis características serían los rasgos esenciales de la ética empresarial propuesta porque recogen los principios de la ética del discurso y los aplican al ámbito de la empresa.¹⁸

Responsabilidad: definición e implicaciones

El concepto de RSE se ha definido y utilizado extensamente en las últimas décadas. La discusión sobre sus implicaciones y los caminos para su realización efectiva no dejan de analizarse. Sin embargo, apenas se reflexiona sobre qué significa en realidad “responsabilidad”. A nuestro entender, ésta es una cuestión central.

¹⁸ Cortina, A. *Ética aplicada y democracia radical*, Madrid, Tecnos, 1993.
—Cortina, A. *Ética de la empresa*, Madrid, Trotta, 1994.

Aun cuando se pueden presentar múltiples definiciones de responsabilidad, aquí sólo comentaremos las propuestas por dos autores de gran relevancia en el ámbito de la ética aplicada: Hans Lenk y Hans Jonas. Ambas propuestas son complementarias, aunque tienen matices diferentes. Para el filósofo alemán Lenk, responsabilidad significa estar dispuesto o ser capaz de responder ante alguien por algo, es decir, somos responsables por algo (acción, decisión, tarea, etc.) y ante alguien o alguna instancia.¹⁹ En esta definición destacan dos factores esenciales de la responsabilidad: la voluntad y la capacidad. En sentido estricto, ser responsable implica tener una disposición a hacerse cargo de las consecuencias de las acciones y decisiones. Responsabilidad tiene un componente de voluntariedad, puesto que una persona podría no responder por sus acciones, pero decide hacerlo. La diferencia entre los deberes y las responsabilidades es que los primeros se imponen, mientras que las segundas se asumen. El segundo elemento esencial de dicha definición es la capacidad. No se puede pedir responsabilidad a alguien por lo que no es capaz de hacer o de evitar. La responsabilidad deriva de nuestra posibilidad para hacer algo, es decir, cuando alguien está capacitado para entender, planificar, actuar y juzgar, así como si posee los conocimientos y el potencial de realización, tanto como la calificación exigida. Hay varios factores que influyen en nuestra capacidad física, de autoridad y de conocimiento.

- *La capacidad física*, o de recursos, está determinada por la habilidad física y por los recursos materiales de que se disponga. Un ejemplo es cuando no podemos evitar que alguien muera aplastado por un objeto que no somos capaces de levantar; cuando no tenemos los suficientes recursos económicos o materiales como para salvar a alguien que necesita una costosísima cirugía.
- *La capacidad de autoridad*, o de poder, comprende la influencia que tenemos derivada de la posición social. Tanto a nivel macro como a nivel de la organización, quien está muy arriba en la jerarquía de mando posee más poder para conseguir que se hagan las cosas. El presidente de un país, el rector de una universidad o el primer ejecutivo de una compañía poseen más responsabilidad que un simple ciudadano o trabajador, puesto que tienen más poder.
- *La capacidad de conocimiento* es el tercer elemento central de la responsabilidad. Sin conocimiento no puede haber responsabilidad, mientras que a mayor conocimiento mayor responsabilidad. Si una persona desconoce el daño que produce un producto o una acción, no se le puede exigir responsabilidad por ello. El trabajador que no sabe el grado de contaminación del aire que respira en la fábrica no es responsable de su enfermedad. Será responsable la persona que lo sabía y no lo comunicó. En este tipo de responsabilidad conviene hacer una consideración especial sobre lo que Hanna Arendt llamó *gedankenlosigkeit* o falta de pensamiento y reflexión.²⁰ Es una falta de responsabilidad “no querer saber”, no pensar sobre un hecho o sus consecuencias. Lamentablemente el accidente de Bhopal, India, en 1984, en el que murieron más de 10,000 personas en una noche por el abandono de las condiciones de seguridad de una fábrica de pesticidas es un ejemplo de este tipo de irresponsabilidad. En demasiadas ocasiones, la firma cerró los ojos y prestó oídos sordos a las señales de peligro que recibía.

Capacidad física o de recursos, autoridad y conocimiento son factores decisivos del nivel de responsabilidad. Por ello, conviene hacer un análisis sobre los tipos de responsabilidad, pues se presentan situaciones cualitativamente diferentes donde el tipo de responsabilidad que está en juego es distinto en cada caso.

- *Responsabilidad causal* es el tipo más extendido y fácil de entender. Tiene que ver con la responsabilidad por las consecuencias de una acción. Cuando alguien actúa o toma una

¹⁹ Lenk, H. *Konkrete Humanität*. Frankfurt del Meno, Suhrkamp, 1998.

²⁰ Arendt, H. *Eichman en Jerusalén. Estudio sobre la banalidad del mal*, Barcelona, Lumen, 1963, 1999.

decisión que genera un efecto, esa persona es responsable de la consecuencia o el efecto que produjo su accionar. Cuando se presentan consecuencias realmente inesperadas e impredecibles, se genera un problema.

- *Responsabilidad compartida* es la que se refiere a la responsabilidad de alguien por la actuación de otra persona; por ejemplo, la responsabilidad que tiene el jefe por la actuación de sus subordinados. En este caso, resulta evidente que el director de una compañía no sería quien directamente vertiera un contaminante a un río, pero su tarea y responsabilidad es evitar que suceda. Otra dimensión de responsabilidad compartida se presenta ante situaciones que una sola persona no puede provocar o evitar. El hecho de que un parque esté limpio es una responsabilidad compartida de toda una comunidad. Entre todos estamos obligados hacer o dejar de hacer algo para evitar una situación negativa; en consecuencia, todos somos corresponsables de que ocurra si no hacemos algo al respecto.
- La *responsabilidad derivada de la tarea*, o el rol que desempeña el agente, es la que se refiere a la responsabilidad especial de rol o de calificación profesional. Esta responsabilidad corresponde a un médico por el hecho de serlo; también es la responsabilidad que tiene un líder político por el hecho de ocupar un cargo público, una exigencia que dejará de serlo cuando abandone ese cargo. Este tipo de responsabilidad suele ir muy vinculada a la exigencia de ejemplaridad. Un directivo tiene que ser muy escrupuloso en el uso que hace de los recursos de la empresa para su beneficio privado, aun cuando se trate de cantidades insignificantes; si no lo es, los trabajadores pueden entender que ese tipo de conducta está admitida en la organización, por lo que con su ejemplo el directivo estará siendo responsable del mal uso de los recursos de la empresa.

TABLA 2-2 Tipos de responsabilidad y ejemplos.

Tipo de responsabilidad	Rasgos	Ejemplo personal	Ejemplo empresarial
Causal	Alguien hace o deja de hacer algo que genera una consecuencia negativa.	El directivo que se desentiende advierte riesgos para la salud y seguridad de sus empleados.	La empresa que realiza un vertido contaminante a una corriente de agua.
Compartida	a) Responsabilidad por la actuación de otra persona.	El directivo de una compañía es responsable de los abusos que cometan sus directivos en otros países.	La empresa que no desarrolla políticas para evitar el acoso laboral y la discriminación entre sus trabajadores.
	b) Responsabilidad para conseguir un bien común.	El directivo que participa con su dinero y tiempo para impulsar programas comunitarios.	La empresa que colabora con el gobierno, las organizaciones no gubernamentales y los ciudadanos en la recuperación de un espacio natural.
Por la tarea y el rol	La responsabilidad que tiene una persona por su pertenencia a un grupo determinado (por ejemplo un médico o un político, etc.).	Un médico que no advierta a una persona, que no sea su paciente, que está tomando una sustancia peligrosa. El político que se comporta de forma grosera y ofensiva con un ciudadano o funcionario público.	Una empresa líder mundial que realiza malas prácticas comerciales en una región donde tiene gran protagonismo y relevancia pública.

fuelle: Elaboración propia.

En 1979, Hans Jonas publicó el libro *El principio de responsabilidad*,²¹ donde sostiene que es necesario desarrollar un concepto de responsabilidad acorde con el enorme poder de la tecnología desarrollada. El hecho de que hoy seamos capaces de realizar acciones cuyos efectos pueden durar siglos y perjudicar a miles de kilómetros más allá de donde los efectuamos es lo que llevó a Jonas a proponer su principio de responsabilidad, el cual afirma que debemos obrar de tal modo que los efectos de nuestra acción sean compatibles con la permanencia de una vida humana auténtica en la Tierra. Se trata de una definición que luego se reformuló y se ha ampliado hasta sostener el principio de desarrollo sustentable. Dicha definición está intrínsecamente vinculada con la RSE hasta el punto de que, en ocasiones, se le identifica como responsabilidad social con sustentabilidad y algunas empresas publican informes de sustentabilidad que son equiparables a los informes de RSE.

Una última reflexión sobre el concepto de responsabilidad nos lleva a hablar de sus valores asociados. La responsabilidad realmente efectiva conlleva implícitos cuatro valores clave: *transparencia, comunicación, coherencia y rendición de cuentas*.

- **Transparencia.** Transparencia es, estrictamente hablando, la capacidad de ver a través de algo. Una institución es transparente cuando deja ver qué ocurre dentro. La responsabilidad exige que el observador externo vea y conozca las razones, los procesos y los factores que han influido en una decisión. No se puede saber si una empresa está siendo responsable cuando no se sabe qué está haciendo ni cómo ni por qué.
- **Comunicación.** Tal como se advierte fácilmente, la etimología de "responsabilidad" y de "responder" es común a ambos términos. Ejercer responsabilidad supone estar dispuesto a escuchar a quien nos pregunta y a responderle. Una organización irresponsable es aquella que no escucha las demandas de los grupos de interés ni les da explicaciones acerca de qué hace y por qué lo hace.
- **Coherencia.** En la RSE, la coherencia exige asumir responsabilidades en todos los ámbitos: laboral, prácticas comerciales, contaminación, acción social, etc. Una empresa que desarrolla buenos proyectos sociales, pero contamina indiscriminadamente, ofrece pésimas condiciones laborales a sus trabajadores o abusa de sus proveedores no se puede considerar una empresa responsable.
- **Rendición de cuentas.** Concepto derivado del inglés *accountability*. Una empresa responsable es la que está dispuesta a dar a conocer datos objetivos y a permitir que se evalúen los impactos que genera tanto a su interior como en su entorno.

Caso ilustrativo 2

La coherencia en la responsabilidad social de Vivesocial, S. A.²²



Vivesocial es una compañía de construcción fundada en 1989 que se especializó en la venta de viviendas de interés social (90.8% de sus ingresos provienen de este tipo de inmuebles) y desde su origen ha emitido publicidad sobre su gran sensibilidad social. Como parte de su modelo de negocios, presenta un esquema de sueldos basado en comisiones por venta, que tiene como objetivo prioritario incrementar las ventas. Tal situación ha resultado muy exitosa, hasta el punto de que Vivesocial ha podido cotizar en la Bolsa de Valores de Nueva York; sin embargo, también ha generado patrones de precariedad y vulnerabilidad laboral entre sus empleados, lo que se ve reflejado en la alta rotación de personal (el tiempo promedio de estadía en la empresa es de tres meses entre los vendedores) y en que los empleados sientan la necesidad de buscar ingresos extra para cubrir los gastos familiares.

²¹ Jonas, H. *El principio de responsabilidad*, Barcelona, Círculo de Lectores, 1979, 1994.

²² Caso realizado por Osmar Arandía. La situación que se presenta es real, pero los nombres de la empresa y el contexto han sido alterados.

Razones estratégicas y éticas para desarrollar la RSE

Tal como apuntamos al principio de este capítulo, el surgimiento de la preocupación por la RSE ha estado motivado en gran parte por los diversos y graves casos de corrupción que se han conocido en los últimos años. Pero más allá de la urgencia de evitar un daño injusto, que en sí mismo sería un argumento irrefutable, podemos encontrar una serie de razones estratégicas y éticas para justificar el desarrollo de la RSE.

Las razones estratégicas o los argumentos instrumentales comprenden aquellos elementos que nos presentan las posibles ventajas que tiene para el éxito del negocio y de la empresa el desarrollo de la RSE, lo cual se conoce como *business case* o visión estratégica de la RSE.²³ Argumentos como la mejora de la imagen de la empresa, la generación de lealtad de los trabajadores, la atracción de personal más calificado, una mayor disposición a colaborar en los momentos difíciles, la captación de inversiones estables, etc., son aspectos positivos derivados de una política empresarial responsable.

Además de estas razones “interesadas” existen, y son más importantes, las exigencias éticas, que también podríamos llamar vitales, porque resultan esenciales para la vida de la organización.

1. La necesidad de confianza. La confianza es una situación que resulta a partir de un juego de expectativas recíprocas y se construye fundamentalmente con el respeto a las reglas y con transparencia.
2. La demanda ética de responsabilidad de cualquier persona u organización de acuerdo con su poder. Todo agente o actor que genere un impacto en la vida de otras personas habrá de responder acerca de dicho impacto.
3. La imposibilidad de eludir el nivel posconvencional. Según Lawrence Kohlberg,²⁴ una conciencia moral posconvencional es aquella que se guía por los principios universales de justicia que van más allá del interés del agente y de las costumbres de la sociedad donde vive, es decir, también en el ámbito de los negocios y la empresa debemos exigir a las personas que se guíen por principios universales de justicia. Hay principios y derechos básicos (libertad de asociación, libertad de expresión, respeto a la integridad física, etc.) que no pueden limitarse ni convertirse en instrumentos en pro del beneficio económico.
4. La voluntad de justicia y felicidad de las personas que trabajan en una organización, de sus grupos de interés y de la comunidad local. Las demandas, aspiraciones e ilusiones de las personas no se quedan en la puerta de la empresa; es una cuestión de justicia el que las personas puedan realizarlas también en el ámbito laboral.

Conclusiones

En este capítulo presentamos el concepto de ética y sus implicaciones para la empresa. Empezamos cuestionándonos y dando respuestas a la pregunta de si es necesaria la ética en la economía, los negocios y el mundo empresarial; además, hemos aportado diversas respuestas tanto a niveles filosófico e histórico como a nivel pragmático.

En el segundo apartado nos centramos en el concepto de ética y sus implicaciones. El concepto de ética bien entendido representa una reivindicación de la razón, de la posibilidad de aprender y de guiar nuestra conducta de un modo correcto, así como de hacer un uso responsable de nuestra libertad. También apuntamos los rasgos de una ética que esté a la altura de nuestros

²³ Porter, M. y Kramer, M. R. (2006) “Strategy & Society: The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Review*. Vol. 84, Issue. 12. pp. 78-92.

²⁴ Kohlberg, L. *Essays on Moral Development, vol. I, The Philosophy of Moral Development*. San Francisco, Harper & Row, 1981.

tiempos. Entender la ética como una cuestión puramente personal, de convicciones y de desinterés, es una concepción muy restrictiva que dificulta el comportamiento ético. Es necesario modificar esta visión tan cerrada, pero habrá de hacerse mediante una reflexión seria sobre la ética de las instituciones donde actuamos; debemos estar conscientes de que sólo con las buenas intenciones o convicciones no es suficiente, así como que es una exigencia ética hacerse cargo de las consecuencias de nuestras acciones. Finalmente, habremos de ampliar nuestra concepción ética más allá del puro desinterés y del altruismo, a la par de reconocer que hay decisiones éticas interesadas y justas.

Dedicamos una especial atención al concepto de responsabilidad, a sus implicaciones y a su tipología. Poder implica responsabilidad, por lo que a mayor capacidad mayor responsabilidad. Estas consideraciones son esenciales para entender qué pedimos cuando hablamos de responsabilidad empresarial. La capacidad, entendida como conocimiento, autoridad y recursos, es un determinante de la responsabilidad y sus diferentes tipos.

Como conclusión de este capítulo presentamos las razones estratégicas y éticas que avalan el desarrollo de la RSE. Lo que en este capítulo hemos pretendido dar son razones sobre la necesidad, la urgencia y la conveniencia de desarrollar la ética y la responsabilidad en la gestión empresarial. Con ello, evitaremos casos como los enunciados al principio, además de que contribuiremos a que las empresas y el mundo de los negocios colaboren en la construcción de un mundo más justo, algo especialmente relevante en nuestro contexto latinoamericano. El primer paso en este largo camino es la formación de líderes y gerentes con conciencia moral y comprometidos con la realización de la justicia en el mundo que les ha tocado vivir.

Palabras clave



Conciencia posconvencional
Convicción
Ética
Ética empresarial
Justicia
Rendición de cuentas
Responsabilidad
Sustentabilidad

Preguntas para debate

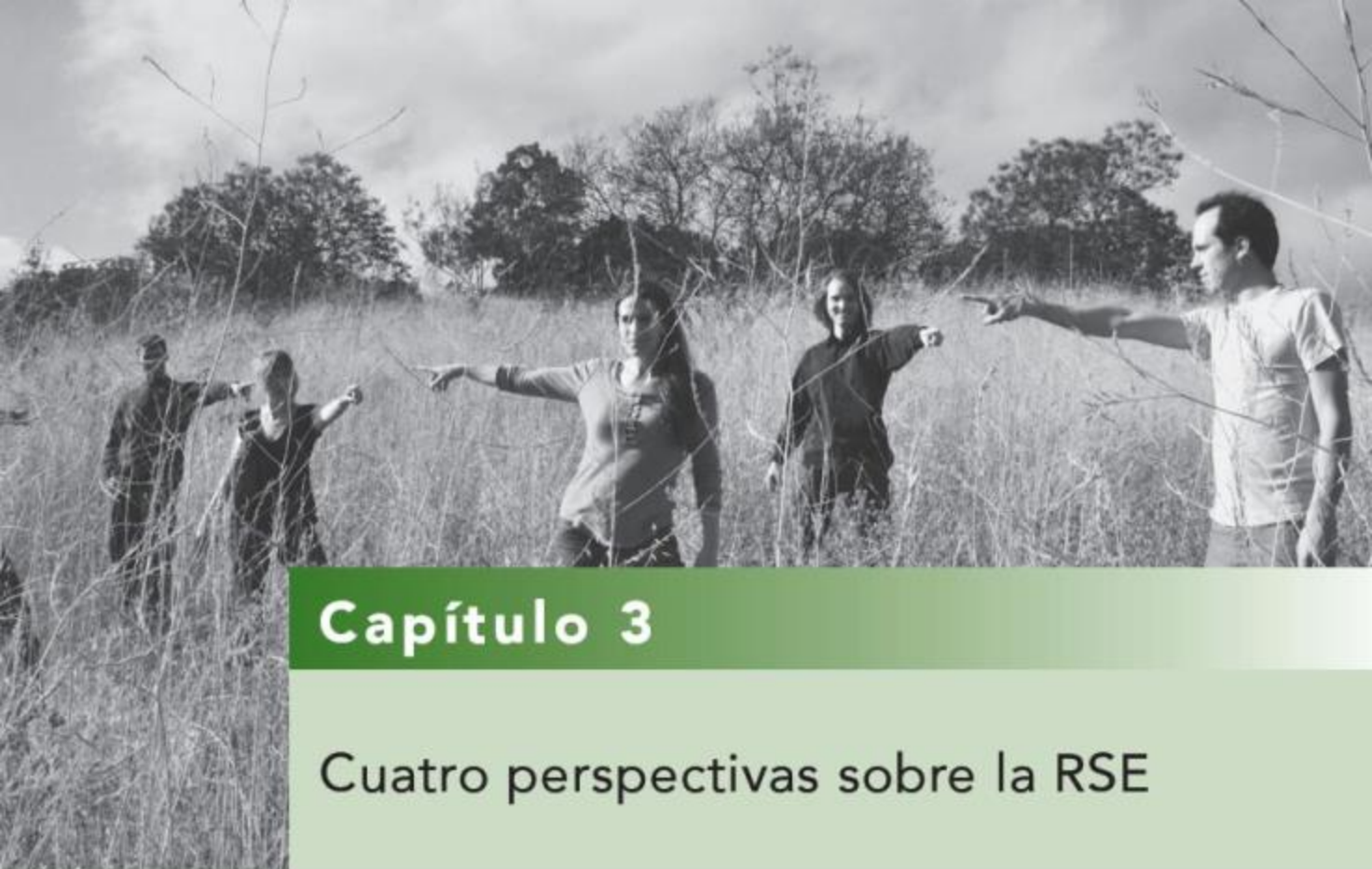


- ¿Cuáles podrían ser las causas de la mayoría de los casos de corrupción y escándalos empresariales que hemos vivido en los últimos años?
- ¿Se podría afirmar que los principios que rigen la lógica empresarial son totalmente independientes de los principios éticos de las personas y de la sociedad en que las empresas operan?
- ¿Qué papel podrían desempeñar las convicciones y los valores personales de los directivos en la gestión de una empresa?
- Algunas personas consideran que los valores éticos de justicia, libertad, igualdad y solidaridad son occidentales y que, por lo tanto, no es correcto aplicarlos a regiones del mundo con culturas diferentes. ¿Qué opinas de esta afirmación?
- Una opinión muy extendida afirma que las empresas sólo desarrollan iniciativas de RSE por los beneficios económicos que puedan generarles; y que las empresas, si realizan acciones de RSE, no deberían hacerlo público. ¿Compartes tales opiniones?
- En una reunión familiar, una persona preguntó directamente a Juan, un alto directivo de una empresa, si realmente se iban a fusionar con otra compañía del mismo sector, tal como se rumoreaba desde hacía tiempo. Juan sabía que su familiar trabaja en una empresa de inversiones bursátiles y que podría utilizar esa información para beneficio personal o de sus clientes. Juan le mintió de la forma más convincente que pudo afirmando que los rumores no eran ciertos. ¿Crees que Juan actuó éticamente al mentir?

Lecturas recomendadas



- Aranguren, J. L. L. *Ética*. Madrid, Alianza, 1997.
Cortina, A. (edit.) *Ética de la empresa*, Madrid, Trotta, 1994.
Cortina, A./Martínez, E. *Ética*, Madrid, Akal, 1996.
García-Marzá, D. *Ética empresarial del diálogo a la confianza*, Madrid, Trotta, 2004.
Lozano, J. F. *Códigos éticos para el mundo empresarial*, Madrid, Trotta, 2004.
Lozano, J. Ma. *Ética y empresa*, Madrid, Trotta, 1999.
Pieper, A. M. *Ética y moral. Una introducción a la filosofía práctica*, Barcelona, Crítica, 1991.



Capítulo 3

Cuatro perspectivas sobre la RSE

Jean-Pascal Gond

Objetivos

Al finalizar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- Comprender el carácter pluralista de la RSE.
- Cuestionar la pertinencia del enfoque funcionalista para estudiar la RSE.
- Recordar cuatro definiciones genéricas de la RSE.
- Analizar los fundamentos teóricos de la RSE.
- Aprender a identificar los discursos acerca de la RSE y, en general, a considerar los conceptos de gestión bajo un ángulo pluralista.

La RSE es un término brillante; significa algo, pero no lo mismo para todos.

Votaw (1973)

Caso ilustrativo 1

¿Para usted qué es la RSE?



En el tema de qué es la RSE, cada actor ofrece una respuesta diferente; que difiere de un país a otro. Para muchos directores estadounidenses, la RSE corresponde a comportamientos voluntarios de sus empresas, que no tienen sentido si van en contra de sus ganancias. Para las organizaciones no gubernamentales globales que trabajan en los derechos humanos, como Amnistía Internacional, la RSE no puede regenerar a las empresas únicamente con buena voluntad. Para los sindicalistas franceses, la RSE debe enfocarse en priorizar el bienestar de los empleados. Para los ecologistas y asociaciones como *Greenpeace* o *Earth First*, el respeto al medio ambiente es la prioridad, mientras que de la RSE siempre se sospecha que corresponde a alguna forma de marketing o al *greenwashing* (purificarse mediante alguna iniciativa “ecológica”, digamos vender bolsas “verdes”, pero seguir empacando en plástico). Para las comunidades que viven donde operan las multinacionales de la industria de la extracción, la RSE debe respetar primero sus tradiciones y costumbres de vida... La RSE parece entonces tener múltiples significados, por lo que es difícil de englobar en una sola definición.

¿Cómo definir la RSE? ¿Como definir la RSE a partir de varias perspectivas?



Introducción

La RSE se impone como un tema dominante en el mundo de los negocios. Sin embargo, cuando se institucionaliza en la práctica, desde un punto de vista académico, las definiciones y las fronteras de este concepto a menudo permanecen difusas; entonces la RSE se presenta como un concepto “incomprensible” o un “paradigma perdido”; además, la investigación sobre RSE está descrita como un campo de investigación y un conjunto de actividades de las empresas (Garriga y Melé, 2004).

Este capítulo defiende la idea de que el escepticismo que provoca la RSE, tanto como concepto o teoría de investigación como campo de actividades y prácticas de las empresas, tiene su fuente en el carácter “pluralista” de tal iniciativa. Tal carácter pluralista está ligado a la naturaleza de los fenómenos descritos por la RSE, los cuales se identifican como conexiones entre las empresas y la sociedad. Dicha dimensión sociológica distingue a la RSE de otros conceptos de gestión y le confiere su carácter pluralista, de modo que si la RSE es un concepto sociológico, no hay razón para que haya menos enfoques diferentes que conceptualizaciones alternativas en las ciencias sociales. En este capítulo pretendemos sacar a la luz una pluralidad de perspectivas sobre la RSE a través de la tabla de análisis propuesta por Burrell y Morgan (1979), la cual se articula en cuatro representaciones de la conexión existente entre las empresas y la sociedad, la que nos remite a cuatro enfoques de la RSE: como función de regulación social, como relación de poder, como producto cultural y como función sociocognitiva. El interés de este marco de análisis para desarrollar las investigaciones sobre la RSE se analiza en la sección de conclusiones.

Balance crítico de la investigación sobre la RSE

Las investigaciones sobre la RSE fueron enfocadas desde la integración de perspectivas y experiencias provenientes de varias disciplinas o de varias funciones de la empresa en el seno de constructos teóricos o “sombrellas” y los desarrollos sobre la RSE han privilegiado a la empresa como unidad de análisis; además, se han organizado alrededor de una visión funcionalista de la conexión empresa/sociedad. Proponemos ampliar esta perspectiva considerando una pluralidad de enfoques sobre la RSE.

La integración como estrategia privilegiada

El campo de la RSE ha sido estructurado alrededor de célebres controversias, tales como la suscitada por el proceso opositor interpuesto en la década de 1920 contra Henry Ford por sus accionistas, los hermanos Dodge.

Ford deseaba reinvertir sus ganancias en el desarrollo de sus fábricas, mientras que los hermanos Dodge querían dividendos más elevados. Esa controversia entre dos visiones de lo que es una empresa (de un lado un lugar de producción de bienes y servicios; por el otro, un lugar de generación de lucro) ilustra un dilema antiguo de la RSE. Una segunda crítica se enfoca en los peligros inherentes a la RSE (Levitt, 1958), que será posteriormente completada por la célebre caída de la RSE bajo el enfoque de la teoría sobre gestión empresarial postulada por Friedman (1970) (Gond e Igalens, 2010).

Caso ilustrativo 2

La crítica de Friedman: "La responsabilidad social empresarial es maximizar las ganancias"



Milton Friedman¹ propuso una célebre crítica de la RSE en un artículo publicado en *The New York Times Magazine* en 1970. Esta crítica se apoya en la teoría de la gestión y en una concepción individualista de la responsabilidad para volver a poner en tela de juicio la idea de que hay una responsabilidad de las empresas, además de aquella de obtener el máximo provecho respetando las limitaciones legales. Para Friedman, la RSE no puede más que ser una fuente de costos. En efecto, si las acciones de la RSE no son más que la búsqueda de ganancias hábilmente disfrazada, invertir en la RSE equivale, en consecuencia, a un despojo; ya sea a los accionistas (disminución de los dividendos), a los empleados (disminución de los salarios), a los consumidores (aumento en los precios de los bienes). Actuando de esa manera, las empresas sustituyen al Estado: extraen una renta comparable a un impuesto para invertirlo en acciones que pretenden promover el bienestar público. Ahora bien, para Friedman las firmas privadas no tienen ni las habilidades ni la legitimidad política necesarias para gestionar el bien público. Dicha crítica vino a generar tal controversia que los numerosos argumentos de Friedman son discutidos aún hoy en la literatura sobre la RSE.

Frente a estas contradicciones, la estrategia de construcción teórica más frecuente ha consistido en desarrollar generosos conceptos susceptibles de conservar la cohesión de un campo académico y de producir ideas, sobre este campo, que sean accesibles y comprensibles para un público amplio. Carrol (1979) ofrece una buena ilustración sobre tal estrategia acerca de la RSE. El modelo de Carrol propone conciliar la visión friedmaniana de la RSE —enfocada en la maximización de las ganancias respetando las limitaciones legales— con las concepciones extensivas sobre corrientes de ética de negocios que postulan la existencia de amplias responsabilidades éticas y filantrópicas por parte de las empresas con respecto a la sociedad. Carrol teoriza sobre cuatro niveles de RSE: la primera responsabilidad es económica: la empresa tiene que cumplir con su función de producción de bienes y servicios, así como crear lucro; la empresa debe operar dentro del marco legal en el cual está; la empresa habrá de respetar las normas éticas locales; la cuarta es proveer recursos discrecionales a partir de sus operaciones una vez cumplidas las tres responsabilidades anteriores.

¹ Friedman, M. 1970. The social responsibility of business is to increase its profit. *The New York Times Magazine*, septiembre 13, 32-33, 122, 124, 126.

Predominio de la perspectiva funcionalista

Numerosos análisis críticos de la literatura estadounidense consagrada a la RSE han puesto de relieve el dominio del punto de vista empresarial desde una lógica de razonamiento funcionalista. El concepto de RSE tal como fue teorizado por sus autores, entre ellos Howard R. Bowen (1953), había sido evaluado de acuerdo con su capacidad para desarrollar el bienestar de la sociedad en su conjunto, que se estudió desde un punto de vista macrosocial que no privilegiaba a ninguna categoría de actores sociales en particular. Por lo tanto, los desarrollos teóricos posteriores harán de la empresa la principal unidad de análisis para efectuar sus reflexiones sobre la RSE, eliminando progresivamente la dimensión social de ésta, además de imponer el criterio de maximización de las ganancias como el objetivo necesario e inevitable de la RSE.

Vogel² constata que si Milton Friedman produjera hoy literatura sobre la RSE, sin duda que no encontraría nada por criticar, dado el gran esfuerzo que se realiza para establecerla como negocio para demostrar que las acciones empresariales responsables sí contribuyen a tener un mejor desempeño.

La evolución de la RSE, que parte de una visión ligada al bienestar de la sociedad y se encamina a la promoción de los intereses de los dirigentes (administradores de alto nivel) a veces ha sido interpretada como una verdadera "traición" al pensamiento de sus fundadores.

Hacia una estrategia de estudio alternativa

La estrategia de integración y el predominio de un enfoque funcionalista están intrínsecamente ligados: se refuerzan, lo que contribuye a limitar las perspectivas de estudio de la RSE en los trabajos estadounidenses (fuertemente anclados a una lógica funcionalista) y a restringir al mismo tiempo la publicación de investigaciones apoyadas en otras alternativas (no funcionalistas) en un campo académico fuertemente estructurado por la proximidad estadounidense. El presente trabajo se propone construir una estrategia de estudio sobre la RSE alternativa, privilegiando el reconocimiento a la pluralidad de los enfoques expresados a través de las tensiones y contradicciones que han estructurado el trabajo hasta su integración en una única sombrilla (constructo teórico). Tal enfoque debería permitir a los desarrollos teóricos de la RSE salir de la "trampa funcionalista" y facilitar la construcción de un diálogo constructivo entre los trabajos, para adoptar investigaciones diferenciadas sobre la RSE.

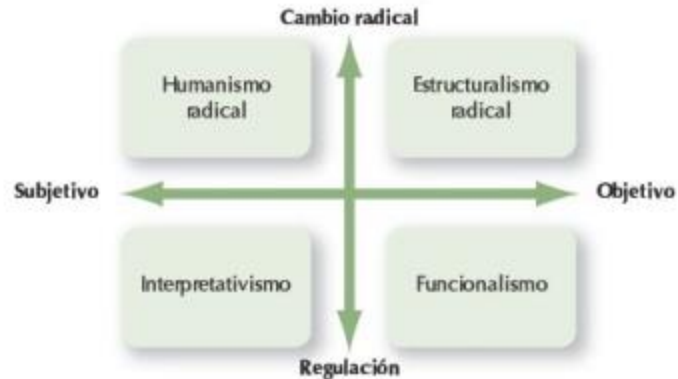
De igual modo, proponemos que todo enfoque de la RSE se funda necesariamente en una representación de la relación empresa/sociedad, la cual conlleva una visión de la sociedad que remite a la vez a una visión social del mundo y a un posicionamiento político.

Una consecuencia directa de este postulado es que no es posible tener menos visiones o enfoques de la RSE que representaciones de la relación empresa/sociedad; por lo tanto, visiones sociales alternativas del mundo. El grado de diversidad de los enfoques de la RSE debería entonces reflejar una mínima pluralidad de los posicionamientos políticos y las visiones de la sociedad, en cuanto a un sistema social dado. Dichos posicionamientos permiten fundar un enfoque pluralista de la RSE luego de reconocer el carácter intrínsecamente sociológico de este concepto. Sin embargo, también conducen a postular la existencia de una infinidad de enfoques sobre la RSE que remiten a las muy diversas representaciones de la relación empresa/sociedad.

Análisis pluralista de la RSE

Si se interpreta la tendencia de las dos dimensiones mostradas en la tabla original de Burrell y Morgan (1979) que opone, por una parte, las perspectivas objetivistas a las perspectivas subjetivas

² Vogel, 2005, p. 16.



vistas en ciencias sociales (eje metodológico) y, por otra parte, las perspectivas centrales sobre el cambio social a las perspectivas focalizadas sobre la regulación (eje político), es posible distinguir cuatro representaciones distintas de la relación empresa/sociedad como sigue:

- Un enfoque funcionalista centrado en la regulación de la relación empresa/sociedad.
- Un enfoque sociopolítico que expone a la luz las relaciones de fuerza y las lógicas de poder presentes entre empresa y sociedad.
- Un enfoque culturalista que destaca compartir valores y normas sociales entre empresa y sociedad.
- Un enfoque constructivista que tiene como objetivo dar cuenta de la construcción recíproca de la empresa para con la sociedad y de la sociedad para con la empresa.

La tabla de Burrell y Morgan

Burrell y Morgan consagraron su obra al análisis de los fundamentos sociológicos de las teorías desarrolladas hasta entonces sobre organizaciones. Su propósito era dar cuenta de la diversidad de enfoques existentes en la teoría de las organizaciones, a partir de un estudio acerca de los grandes paradigmas que estructuran a las ciencias sociales.

Para identificar esos grandes paradigmas de las ciencias sociales, Burrell y Morgan utilizan una distinción epistemológica y metodológica tan antigua como la querrela entre universidades de la Edad Media. Tal distinción enfrenta a los investigadores que consideran que la realidad social existe independientemente de ellos y obedece reglas que podemos identificar gracias a los métodos científicos (enfoques objetivistas) contra los autores que ven la realidad social como social y subjetivamente construida a partir de la interacción entre los actores sociales (enfoque subjetivista).

La segunda distinción opone las teorías sociales que buscan explicar el cambio social (por ejemplo el marxismo) contra las teorías que desean describir la regulación de lo social (por ejemplo, el funcionalismo). Al entrecruzar estas dos dimensiones, Burrell y Morgan identifican cuatro grandes paradigmas de las teorías sociales: el paradigma estructural-funcionalista (objetivismo/regulación), el estructuralismo radical (objetivismo/cambio), el interpretativismo (subjetivismo/regulación) y el humanismo radical (subjetivismo/cambio).

Estos cuatro paradigmas mencionados en la tabla de Burrell y Morgan constituyen representaciones en cuyo seno se anclan, respectivamente, cuatro enfoques diferenciados de la RSE:

- La RSE como función de regulación social.
- La RSE como relación de poder.
- La RSE como producto cultural.
- La RSE como construcción sociocognitiva.

La figura 3-1 articula las representaciones de la relación empresa/sociedad y los enfoques de la RSE para ofrecer un cuadro de análisis pluralista de la RSE.



Fuente: Gond, J.P. "La responsabilité sociale de l'entreprise au-delà du fonctionnalisme: un cadre d'analyse pluraliste de l'interface entreprise-société". *finance Contrôle Stratégie*, 14(1), 2011.

FIGURA 3-1 Visión pluralista de la relación empresa/sociedad.

Enfoque funcionalista: la RSE como función de regulación social

La visión funcionalista concibe a la empresa y a la sociedad como dos sistemas que persiguen propósitos específicos y se compenetran, de acuerdo con el modelo de Parsons (1966). La búsqueda de la estabilidad, la integración de los propósitos de dos entidades y el mantenimiento del equilibrio entre los dos sistemas son los temas que predominan en esta visión de la relación empresa/sociedad. La "ley de bronce de la responsabilidad" (Davis, 1973) sugiere que dicha regulación opera gracias a un control de la sociedad sobre el mundo de los negocios denominado en la teoría como un "contrato social" implícito que vincula a las empresas con la sociedad que las rodea (Donaldson y Dunfee, 1999).

Por lo tanto, la RSE puede ser definida, según esta perspectiva, como una función de regulación social, es decir, como un instrumento de regulación de la relación empresa/sociedad destinado a estabilizar tal relación e, idealmente, a integrar los propósitos de las empresas con los de la sociedad. Tal enfoque de regulación, orientado hacia la búsqueda de estabilidad, deja poco lugar a una consideración de los cambios sociales y políticos a través de la cuestión central de su perspectiva, lo cual es posible formular de esta manera: ¿cómo pueden las empresas y la sociedad ver que sus objetivos convergen y finalmente se integran?

En consecuencia, Porter y Kramer (2006) consideran a la RSE como una herramienta útil para integrar a la empresa con la sociedad. Los trabajos que se inscriben en esta perspectiva se caracterizan por 1. una tendencia a adoptar y privilegiar el punto de vista de la empresa; 2. la búsqueda de un concepto universal de RSE, integrado y unificado; 3. la voluntad de demostrar la existencia de un vínculo positivo entre RSE y desempeño financiero.

Caso ilustrativo 3

El modelo de Porter y Kramer. Construir una ventaja competitiva mediante la RSE



En un artículo publicado en *Harvard Business Review* en 2006, Michael Porter y Mark Kramer muestran cómo la RSE permite construir una ventaja competitiva. Estos autores distinguen las formas de RSE que generan un impacto social genérico, pero no benefician a la empresa que las pone en práctica (*respuesta RSE*), de aquellas que contribuyen no sólo al bienestar social, sino también a la transformación de la cadena de valor, lo que refuerza la capacidad de la empresa de crear valor (*estrategia RSE*). Esta "RSE estratégica" permite explotar oportunidades de negocio al mismo tiempo que beneficia a la sociedad.

¿De qué manera este artículo ilustra la perspectiva funcionalista?

Enfoque sociológico: la RSE como relación de poder

La visión sociopolítica se enfoca en las relaciones de poder y las lógicas de conflicto que actúan en la relación empresa/sociedad. La empresa es vista aquí como una "arena política" donde los recursos dependen de las relaciones, a veces conflictivas, con grupos externos. Dicha perspectiva comprende un largo espectro de enfoques que van desde el "funcionalismo conflictual" hasta perspectivas críticas de aspiraciones marxistas e incluso los trabajos de la escuela de Francfort (Burrell y Morgan, 1979). La relación empresa/sociedad es vista, entonces, como un área donde se llevan a cabo luchas de poder y conflictos.

De acuerdo con esta perspectiva sociológica, la RSE puede ser definida como la expresión de relaciones de poder, ya que traduce la capacidad de los actores sociales o de las organizaciones (por ejemplo, las organizaciones no gubernamentales, activistas, el gobierno) de influenciar a las empresas y hacerlas tomar en cuenta sus reivindicaciones sociales, étnicas y/o ambientales. Esta perspectiva sobre la RSE es objetivista, en el sentido de que se dedica a "hacer realidad" las agendas políticas de los actores, más allá de la fachada que constituye su posicionamiento de RSE. La pregunta adyacente a este enfoque objetivista es: *¿cómo puede la empresa dominar a la sociedad y viceversa?*

Es posible, en efecto, considerar relevantes, con respecto a esta perspectiva, a autores como Klein (2001), cuyo objetivo es poner en evidencia las desviaciones del *todo es marketing* y del *branding* ilimitado o sea, la presencia de la imagen de las empresas en todas las arenas y todos los medios de comunicación, o hasta dentro de las películas tal como es evidenciado por los documentales y libros deliberadamente provocativos de Joël Bakan (2004) o Noreen Hertz (2000) sobre esas temáticas de influencia fuerte y de dominación de las empresas en la sociedad.

Enfoque culturalista: la RSE como producto cultural

La visión culturalista concibe la relación empresa/sociedad como un área donde se difunden e intercambian representaciones, normas y valores. La empresa es vista como un lugar cultural, incluso como un "sistema cultural", que está directamente ligado al "sistema cultural" constituido por la sociedad circundante. El grado de apertura de la empresa hacia su ambiente sociocultural determina su capacidad para tomar en cuenta los valores y las normas sociales dominantes en su gestión.

Caso ilustrativo 4

No logo. Crítica a las empresas y el branding en tela de juicio



Al analizar la historia de la construcción de grandes marcas como Coca Cola o Pepsi en Estados Unidos, Naomi Klein muestra en su obra *No logo* cómo las empresas multinacionales, mientras que dan la impresión de proporcionar a los consumidores cada vez más oportunidades de compra; de hecho, han acortado progresivamente los márgenes de maniobra y elección de los ciudadanos (*no choice*), con lo que han construido un mundo que solamente da cabida a los productos comerciales (*no space*) y destruido empleos en los países industrializados con su *outsourcing* estratégico (*no jobs*). Para enfrentar esta invasión al espacio social por parte de las empresas, Naomi Klein propone formas de resistirse a las marcas y a la publicidad (*no logo*) a través de técnicas modestamente subversivas (desvío de comerciales, por ejemplo). Si bien las recomendaciones de Naomi Klein están lejos de ser convincentes, su diagnóstico crítico, bien informado y sin influencia de marcas, hace de su obra un libro de culto del movimiento antiglobalización.

Encuentre un ejemplo en su cotidiano que ilustra esa presencia de las marcas y discútalos.

Fuente: Klein, N. *No Logo. La tyrannie des marques*. Léméac/Actes Sud. París. 2000.

Bajo el enfoque culturalista, la RSE puede ser definida como un producto cultural que refleja las relaciones deseables entre empresa y sociedad, tal como están definidas por el medio cultural, político, institucional y social. Los autores que han estudiado la historia de la RSE (por ejemplo, Bowen, 1953; Heald, 1970) subrayan lo fuertemente arraigada que se encuentra esta noción en la cultura estadounidense. De acuerdo con esta perspectiva, el contenido y las fronteras de la RSE dependen del contexto en que se le estudia y no tiene nada de universal, es decir, la RSE como producto de una cultura se define subjetiva y localmente. La pregunta de investigación que predomina en esta perspectiva es la siguiente: *¿cómo pueden las empresas integrar (difundir) los valores del medio social donde actúan?*

Swanson (1995) muestra cómo es que múltiples principios éticos pueden afectar los procesos de toma de decisiones y de gestión dentro de las organizaciones. Hay trabajos que amplían esta perspectiva culturalista "organizacional"; por ejemplo, estudiando la puesta en marcha de la RSE o analizando la RSE como un proceso de construcción de sentido (Basu y Palazzo, 2008) o describiendo la construcción narrativa de la RSE en las empresas (Humphreys y Brown, 2008).

Caso ilustrativo 5

RSE y la cultura organizacional. Tres visiones de la RSE en Credit Line



Tras un estudio cualitativo de 80 empleados de un banco de crédito con sede en las Midlands de Inglaterra, Mike Humphreys y Andy Brown evidenciaron la presencia de tres discursos sobre la RSE que son distintos y compiten dentro de los diferentes propósitos que tienen los empleados:

El primer discurso corresponde a una visión *idealista y altruista* de la RSE: "se debe hacer lo que es bueno".

El segundo discurso es el de *la economía y el ahorro*, según el cual la RSE no tiene ningún interés a menos que se demuestre que genera beneficios: "la RSE es nuestra imagen y es extremadamente importante".

El tercer discurso refleja *cinismo e ignorancia* y corresponde a empleados que tienen una visión superficial y crítica sobre las prácticas de RSE; ellos piensan que tales prácticas no tendrán ningún impacto en la sociedad: "un día para la comunidad... ¡Una forma de no trabajar un día!"

Esta investigación muestra la variedad de discursos existentes sobre la RSE dentro de una misma cultura organizacional y la variedad de sentidos que los empleados pueden atribuirle.

¿Cuales son los discursos presentes en su organización o en una organización que usted conoce?

Fuente: Humphreys, M. y Brown, A. D. An analysis of corporate social responsibility at credit line: A narrative approach. *Journal of Business Ethics*. 80: 403-418. 2008.

La segunda corriente de investigación se posiciona en un nivel macrosocial, además de que estudia el arraigamiento nacional y cultural de la RSE. Incluye investigaciones que buscan clarificar las especificidades nacionales en materia de RSE (por ejemplo, Habisch *et al.*, 2005), comparar las percepciones de la RSE que tienen los llamados grupos de interés en diferentes países y proponer modelos explicativos acerca de la influencia que los factores nacionales e internacionales llegan a tener sobre la RSE (Aguilera *et al.*, 2007). Matten y Moon (2008) distinguen el enfoque “explícito” de la RSE, característico de Estados Unidos, que corresponde a la adopción por parte de las empresas de políticas formalizadas para manejar los problemas sociales, del enfoque “implícito” que predomina en los países europeos, donde las instituciones estatales administran los bienes públicos.

Caso ilustrativo 6

RSE y cultura nacional. Diferencia entre la RSE implícita y la explícita



¿Es posible afirmar que las empresas que no tienen políticas de RSE, pero operan en países donde las restricciones legales crean obligaciones muy fuertes, que deben ser tomadas en cuenta por las partes involucradas, son menos responsables que las firmas que mantienen políticas de RSE en países más flexibles? Para responder a esta pregunta, Dirk Matten y Jeremy Moon proponen, en un artículo de *Academy of Management Review*, distinguir, por un lado, la RSE explícita, que corresponde a políticas formalizadas puestas en marcha “explícitamente” por las empresas para manejar problemas sociales y ambientales, de la RSE implícita, con la cual se asumen comportamientos empresariales socialmente responsables que no están formalizados, sino guiados por normas, valores y los marcos legales e institucionales.

Para comprender cuáles empresas son las más responsables, es necesario tomar en cuenta los dos tipos de RSE. Como afirma el responsable de la política sobre desarrollo sustentable de un gran grupo francés: “En Francia, con respetar el marco legal establecido para los empleados somos bastante más socialmente responsables que todos nuestros competidores estadounidenses”.

Fuente: Matten, D. y Moon, J. ‘Implicit’ and ‘Explicit’ CSR: A conceptual framework for understanding CSR in Europe. *Academy of Management Review*. 33(2): 2008, pp. 404-424.

Una manera de captar empíricamente la diversidad de posturas nacionales sobre la RSE que persisten en el seno de la Unión Europea, consiste en remitirse a las más de 400 respuestas al *Libro Verde de la Comisión Europea* que están disponibles en el foro creado con ese propósito. Las visiones de los gobiernos están articuladas ahí de manera explícita y traducen posiciones muy contrastantes. De esta forma, el rol del Estado de regular la RSE es percibido como inevitable por los gobiernos italiano y francés, pero inútil y potencialmente dañino por el gobierno británico.

Enfoque constructivista: la RSE como construcción sociocognitiva

La visión constructivista de la relación empresa/sociedad reconoce el carácter subjetivo y socialmente construido de esta relación, que es un área donde ambas entidades interactúan, se construyen y reconfiguran de manera permanente, y puede caracterizarse con la metáfora de dos cerebros interactuando, para retomar la imagen propuesta por Morgan (1986).³

³ El dibujo de Escher de 1948, que representa dos manos dibujándose, ofrece una representación ideal de la naturaleza de las interacciones entre la empresa y la sociedad, de acuerdo con esta perspectiva constructivista.

De acuerdo con esta visión, la RSE *puede ser definida como una construcción sociocognitiva de la esfera de los negocios y de la sociedad a través de un proceso complejo de encuadre recíproco de identidades, sistemas de valores y cuestiones sociales*. Beaulieu y Pasquero (2002) aportan un estudio sobre la construcción de la RSE por las asociaciones de contadores canadienses, que buscaban legitimarla, donde se precisa la manera en que los grupos de interés negociaron progresivamente el contenido y la definición de RSE. Gond (2010) muestra cómo se articuló una construcción de estrategias de computabilidad y legitimación tras el proceso de institucionalización de la agencia de calificación social y ambiental Arese (hoy Vigeo), además de que analiza la construcción de tal agencia desde una perspectiva operacional de la RSE para los actores financieros.

Caso ilustrativo 7

Construcción de una medida para la RSE. El caso Arese/Vigeo (Gond, 2010)



¿Cómo hacer medible la RSE?

Para hacer medible el desempeño social de una empresa, la agencia de calificación social y ambiental francesa Arese, creada en 1996 —hoy Vigeo—, desplegó todo un conjunto de técnicas y herramientas bajo la inspiración de numerosas fuentes y prácticas preexistentes. De esta manera, la idea de calificar la RSE proviene de KLD, una agencia similar con sede en Estados Unidos. Arese utilizó datos cuantitativos secundarios sobre sitios contaminados en Francia, así como los archivos sociales de las empresas, documentos cuya elaboración es obligatoria en Francia desde 1997. Los analistas enviaron también cuestionarios cuantitativos a las firmas francesas, después condujeron entrevistas directamente con los gerentes. Para homogeneizar los datos, Arese tuvo que crear un sistema de evaluación inspirado en los métodos de administración de la calidad y combinarlo con un enfoque adoptado a partir de trabajos de investigación estadounidenses por parte de los grupos de interés. Numerosas herramientas estadísticas fueron utilizadas para calcular una calificación definitiva por cada grupo de interés de cada empresa, de modo que la implementación de una medida para la RSE, al parecer, es un vasto proceso de construcción social que implica numerosos actores y trabajo manual.

Fuente: Gond, J. P. *Cérez la Performance Sociétale de l'Entreprise*. París: Vuibert, 2010.

Acquier (2007) saca a la luz las dinámicas de construcción social utilizadas en la institucionalización de los dispositivos de gestión para los grupos de interés dentro de una gran corporación energética.

Aunque la perspectiva constructivista puede parecer empíricamente más abstracta que las otras perspectivas, es posible realizarla cuando se siguen dinámicas de construcción de dispositivos de medición para la RSE (digamos agencias calificadoras y sistemas de reportes), normas de evaluación de la RSE (como la GRI) y mercados de la RSE (consultoría, auditoría, enseñanza).

La figura 3-1 sintetiza las cuatro perspectivas propuestas distinguiendo las siguientes dimensiones: enfoque de la relación empresa/sociedad, orientación epistemológica, definición de RSE y casos ilustrativos.

La tabla 3-1 muestra ejemplos de preguntas de investigación vinculadas a estas perspectivas. Es posible mostrar ahora cómo este cuadro de análisis pluralista puede ser utilizado para renovar las investigaciones sobre RSE.

TABLA 3-1 Ejemplos de preguntas específicas para cada perspectiva sobre la RSE.

Perspectiva sobre la RSE	Preguntas de investigación ilustrativas
Funcionalista	<p>¿En qué medida beneficia a la sociedad la RSE?</p> <p>¿Cómo mejorar simultáneamente la rentabilidad de las empresas y el bienestar social?</p> <p>¿Qué papel juega la RSE en la regulación de la relación empresa/sociedad?</p>
Sociopolítica	<p>¿Cómo influye la empresa en la sociedad a través de sus políticas de RSE?</p> <p>¿Cuáles son los límites del poder de las empresas sobre las decisiones de la sociedad?</p> <p>¿Cuál es la legitimidad de las empresas para ejercer su ciudadanía política?</p>
Culturalista	<p>¿Cómo puede la cultura organizacional facilitar el desarrollo de la RSE?</p> <p>¿Cómo se difunden y circulan los valores de la sociedad en el seno de una organización?</p> <p>¿Por medio de qué procesos asimila la empresa las expectativas de la sociedad?</p>
Constructivista	<p>¿Cuáles son las estrategias empleadas por los actores sociales para ajustar la definición de RSE con la realidad?</p> <p>¿De qué forma se constituye cognitivamente un grupo social como grupo de interés?</p> <p>¿Qué dispositivos permiten a las empresas reinternalizar sus externalidades?</p>

Conclusiones

Este capítulo desarrolló un nuevo marco de análisis de la relación empresa/sociedad que distingue cuatro enfoques de la RSE, cada uno de los cuales remite a definiciones diferentes de la RSE y se centra en problemas específicos: la creación de valor (RSE como función de regulación), la cultura y los valores (RSE como producto cultural) y, por último, la construcción de herramientas, conceptos, dispositivos y sistemas de medición que permiten la existencia concreta del concepto de RSE (RSE como construcción sociocognitiva). Este marco de lectura puede ser utilizado también para conocer las investigaciones sobre RSE, para identificar perspectivas relegadas o para comprender la forma en que los actores sociales abordan el concepto de RSE. En efecto, los diferentes actores de la sociedad tenderán a utilizar alguna de estas perspectivas en lugar de otra; por ejemplo, los dirigentes regularmente se suscriben a una perspectiva funcionalista y los sindicalistas a una perspectiva sociopolítica. La perspectiva culturalista permite entender diferencias existentes en términos de responsabilidad social entre empresas y países. La perspectiva constructivista permite entender como se están formando discursos, prácticas y políticas a lo largo del tiempo.

El conocimiento de estas cuatro facetas de la RSE es necesario de todas formas para adquirir una comprensión global del concepto en la esfera de gestión.



Palabras clave

Construcción social
Cultura
Funcionalismo
Poder
Responsabilidad social de la empresa

Preguntas para debate

- ¿Cuáles son los límites de un enfoque de la RSE puramente funcionalista?
- ¿Qué metáforas permiten describir las relaciones empresa/sociedad? ¿Cómo pueden estas metáforas colocarse en un marco de análisis?
- ¿Cómo puede usted ubicar los otros capítulos de esta obra en el marco de análisis aquí propuesto?
- Elija una empresa que conozca y estudie la forma en que sus programas y políticas de RSE puedan analizarse desde las cuatro perspectivas mencionadas en este capítulo.
- Elija un hecho controversial de su comunidad y analícelo desde las cuatro perspectivas sobre los vínculos empresa/sociedad.



Lecturas recomendadas

- Acquier, A. *Les modèles de pilotage de développement durable: du contrôle externe à la conception innovante*, Tesis de doctorado, Ecole des Mines de Paris, 2007.
- Aguilera, R., Rupp, D. E., Williams, C. A., y Ganapathi, J. "Putting the S back in Corporate Social Responsibility: A Multi-level Theory of Social Change in Organizations", *Academy of Management Review*, vol. 32, núm. 3, 2007, pp. 836-863.
- Basu, K. y Palazzo, G. "Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking", *Academy of Management Review*, vol. 33, núm. 1, 2008, pp. 132-136.
- Beaulieu, S., y Pasquero, J. "Reintroducing Stakeholder Dynamics in Stakeholder Thinking. A Negotiated-Order Perspective", en J. Andriof, S. Waddock, B. Husted, y S. S. Rhaman (eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagemen*, pp. 101-118, Greenleaf Publishing, 2002.
- Bowen, H. R. *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper and Row, 1953.
- Burrell, G. y Morgan, G. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*, Athenaeum Press, 1979.
- Carroll, A. B. "A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, vol. 4, núm. 4, 1979, pp. 497-505.
- Davis, K. "The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities", *Academy of Management Journal*, vol. 16, núm. 2, 1973, pp. 70-76.
- Donaldson, T. y Dunfee T. W. Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory. *Academy of Management Review*, vol. 19, núm. 2, 1999, pp. 257-284.
- Friedman, M. "The social responsibility of business is to increase its profit", *The New York Times Magazine*, 13 de septiembre, 1970, pp. 32-33, 122, 124, 126.
- Garriga, E. y Melé, D. "Corporate Social Responsibility: Mapping the Conceptual Territory", *Journal of Business Ethics*, vol. 53, núms. 1/2, 2004, pp. 51-71.
- Gond, J. P. *Gérer La performance sociétale de l'entreprise. Fondements théoriques, construction sociale, impact financier*. Vuibert, 2010.



- Gond, J. P. e Igalens, J. *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Presses Universitaires de France, 2a ed., 2010.
- Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M., y Schmidpeter, R. *Corporate social Responsibility across Europe*. Springer, 2005.
- Heald, M. *The social responsibility of business: Company and community, 1900-1970*, Case Western Reserve University Press, 1970.
- Hertz, N. *The silent takeover. Global capitalism and the death of democracy*, William Heinemann, 2000.
- Humphreys, M. y Brown, A. "An Analysis of Corporate Social Responsibility at Credit Line: A Narrative Approach", *Journal of Business Ethics*, vol. 80, 2008, pp. 403-418.
- Klein, N. *No Logo. La tyrannie des marques*. París, Léméac/Actes Sud, 2000.
- Levitt, T. "The Dangers of Social Responsibility", *Harvard Business Review*, vol. 36, 1958, pp. 41-50.
- Matten, D. y Moon, J. "'Implicit' and 'Explicit' CSR: A Conceptual Framework for Understanding CSR in Europe", *Academy of Management Review*, vol. 33, núm. 2, 2008, pp. 404-424.
- Parsons, T. *Societies. Evolutionary and Comparative Perspectives*, Prentice-Hall, 1966.
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. "Strategy and Society. The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, vol. 12, 2006, pp. 78-92.
- Swanson, D. L. "Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model", *Academy of Management Review*, vol. 20, núm. 1, 1995, pp. 43-44.
- Vogel, D. *The Market for Virtue. The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Brookings Institution Press, 2005.
- Votaw, D. "Genius Becomes Rare". En Votaw, D. y Sethi, P. (eds.) *The Corporate Dilemma: traditional values versus contemporary problems*, Prentice Hall, 1973.



Capítulo 4

Herramientas de gestión de la RSE en América Latina

Gloria Camacho, Luis Portales y Consuelo García de la Torre

Objetivos

Al finalizar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- Conocer las distintas herramientas para diagnosticar, medir, evaluar e incluso acompañar en el proceso de implementación de políticas y actividades de la RSE ética y sustentable.
- Familiarizarse con aquellas herramientas que miden aspectos importantes de la RSE.
- Entender la importancia de usar herramientas de medición de la RSE.
- Seleccionar herramientas de evaluación de la RSE que sean de utilidad para que los distintos grupos de interés entiendan cómo funciona la organización.
- Utilizar herramientas de evaluación de la RSE que integren dimensiones que aseguren la efectividad de la organización y la buena relación con sus grupos de interés.

Caso ilustrativo 1

XECM y SEMA: Dos formas de reportar sus avances en materia de RSE



XECM es una empresa mexicana líder en la industria metalmecánica que opera a nivel mundial en más de 50 países. Para reportar sus actividades en materia de responsabilidad social, XECM toma como base el *Global Reporting Initiative* (GRI); los ámbitos que considera son: gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés, así como indicadores de desempeño en los ámbitos económico, ambiental y social. Por otro lado, SEMA, otra firma mexicana líder, pero en la industria de alimentos, combina derechos humanos, condiciones laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción, es decir, los principios del pacto mundial, con indicadores del GRI para reportar sus actividades de responsabilidad social. Es así como surge la pregunta:

¿Es posible utilizar un instrumento común que permita evaluar la gestión de la RSE de las empresas ubicadas en América Latina?



Introducción

Actualmente, a nivel mundial, en especial en América Latina, ya sea por las exigencias de los organismos internacionales —la Organización de las Naciones Unidas o el Banco Interamericano de Desarrollo— o la creación de normas nacionales e internacionales, de la visualización de la RS como algo que deben de hacer las empresas o por el simple hecho de generar una ventaja competitiva, encontramos una tendencia en el sector empresarial hacia utilizar herramientas de gestión de la RSE.

Lo anterior ha suscitado un incremento en la infraestructura de RSE: creación de normas y leyes, institutos y organizaciones encargados de promover la RSE, centros de investigación sobre la RSE, cursos académicos a nivel profesional y posgrado, capacitaciones en materia de RSE, etc., estructura que busca motivar a las compañías, en especial a las multinacionales, a incorporar aspectos sociales, de sustentabilidad y de relaciones con los grupos de interés en su modelo de negocio. Sin embargo, no hay un consenso acerca de cuál o cuáles instrumentos son los más adecuados para reportar las actividades relacionadas con la RSE que lleva a cabo una organización. Parece que la variedad de definiciones, junto con los distintos instrumentos de medición disponibles, propician que las organizaciones seleccionen herramientas para evaluar y reportar sus actividades de RSE según las metas y los objetivos que persiguen en el corto, mediano y largo plazos. Es así como surge la pregunta: ¿Es posible utilizar una herramienta común para evaluar la gestión de la RSE de las organizaciones ubicadas en América Latina? Aquella herramienta que se elaboró pensando en las multinacionales y/o para países desarrollados, ¿es aplicable al resto de las empresas, sean pequeñas o medianas, que se encuentran en países en vías de desarrollo?

En este capítulo presentaremos herramientas de evaluación de RSE para que el lector las conozca a profundidad. Con base en ello, será capaz de seleccionar aquella que sea más adecuada para los objetivos que persiga determinada organización.

Para lograr los objetivos propuestos, hemos organizado el capítulo de la siguiente manera: En primera instancia se mostrarán los diferentes niveles de alcance de las herramientas de gestión de la RSE. Posteriormente se verán las iniciativas que establecen los principios de RSE, seguidas de las iniciativas que se encuentran a nivel de instrumentos de RSE y de aquellas que son indicadores de gestión de la RSE en las organizaciones. Después señalaremos cómo las herramientas de gestión de la RSE llegan a integrarse en un modelo de negocio y las formas en que es posible seleccionarlas. Por último, emitiremos una conclusión sobre lo expuesto en el capítulo, la cual dará lugar a una serie de preguntas que tienen como propósito favorecer la reflexión del lector.

Alcance de las iniciativas en materia de RSE

En el siglo XXI, la RSE ha cobrado una mayor fuerza, lo que ha desencadenado la generación de indicadores, instrumentos y principios relacionados con el tema, los cuales han sido propuestos por organismos nacionales e internacionales. Con la finalidad de facilitar la comprensión de tales propuestas, se dividirán en tres niveles que permiten identificar la función de cada una y su nivel de operación: principios, instrumentos e indicadores (figura 4-1).



Fuente: Arandia, Portales y García de la Torre.¹

FIGURA 4-1 Niveles de las iniciativas de RSE.

Los instrumentos e indicadores están inspirados en los principios, porque éstos son resultado de interpretar las preocupaciones más relevantes de la sociedad y sus componentes, entendiendo por componentes las organizaciones, los gobiernos, las familias e incluso los individuos. De esta forma, los principios se definen como “guías que indican prácticas o conductas aceptables o inaceptables”,² y buscan ser reflejo de la necesidad de tomar conciencia de los problemas sociales, ecológicos y económicos. El ejemplo más importante, por su impacto y su presencia a nivel internacional, es la iniciativa propuesta por la Organización de las Naciones Unidas: Pacto Mundial,³ la que a través de la formulación de 10 principios busca generar conciencia en las empresas; por ejemplo, “Los negocios deberían apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional”.⁴

El segundo nivel de acercamiento a la RSE está ocupado por los instrumentos, los cuales tienen como propósito generar lineamientos relacionados de manera directa con la gestión de la RSE y ayudan a lograr una mejor comprensión de las ideas expresadas en los principios. Un ejemplo de dichos instrumentos es el GRI,⁵ que proporciona las bases acerca de los aspectos que se habrán de incluir en los reportes de sustentabilidad y de las acciones de RSE que se llevan a cabo en las organizaciones.

En el tercer nivel se encuentran los indicadores de desempeño de la RSE, cuyo objetivo es la puesta en marcha de medidas operativas orientadas a la gestión de la RSE dentro de la organi-

¹ Arandia, O., Portales, L. y García de la Torre, C. (2009). *Acercamiento metodológico a la generación de conocimiento en materia de responsabilidad social*. En H. Savall, V. Zardet, y M. Bonet (Eds.), *Coloquio internacional y consorcio doctoral sobre los indicadores de valoración de la responsabilidad social medioambiental de las empresas* (pp. 55-68). Lyon: ISEOR.

² Waddock, S. (2008). *Building a New Institutional Infrastructure for Corporate Responsibility*. *Academy of Management, Perspectives*, 22(3), 87-108, p. 90.

³ www.unglobalcompact.org

⁴ UN Global Compact (2011). *Corporate Sustainability in the World Economy*. Nueva York: Naciones Unidas.

⁵ <http://www.globalreportinginitiative.org>

zación. En este nivel hay indicadores relacionados con algún tema específico, no con todos los elementos de la RSE. Por ejemplo, la SA8000 ha centrado sus indicadores en materia laboral como sigue: trabajo infantil, trabajos forzados, seguridad en el trabajo, libertad de asociación, discriminación, medidas disciplinarias, horario de trabajo, remuneración, sistemas de gestión, e identificación de problemas y acciones correctivas.⁶ Tal grado de especificidad permite la generación de certificaciones por parte de personas externas a la organización, lo cual aporta un valor agregado a su implementación.

Una vez definidos los tres niveles, y con la intención de darles mayor claridad, se presentan ejemplos de cada uno (tabla 4-1).

TABLA 4-1 Niveles de acercamiento a la RSE.

Nivel de acercamiento	Definición	Ejemplos de iniciativas
Principios	"Guías que indican prácticas o conductas aceptables o inaceptables".	Pacto Mundial Directrices de la OCDE Principios CERES
Instrumentos	Lineamientos relacionados directamente con la gestión de la RSE en las organizaciones y que ayudan a lograr una mejor comprensión de las ideas expresadas en los principios.	Global Reporting Initiative (GRI) Estándar de Aseguramiento AA1000 ISO 26000 Norma Mexicana de Responsabilidad Social (IMNC)
Indicadores	Herramientas de monitoreo y evaluación de las estrategias de gestión de la RSE implementadas por las organizaciones.	ETHOS SA8000

Fuente: Elaboración propia de los autores con información de Waddock.⁷

Iniciativas que establecen principios de RSE

Tal como se mencionó, dichas iniciativas establecen las guías de comportamiento en materia de RSE. A continuación se presentan algunos de los principios más significativos a niveles internacional y latinoamericano.

Pacto mundial

El Pacto Mundial fue anunciado en 1999 por el entonces secretario general de la ONU, Kofi Annan, en el Foro Económico Mundial, con la finalidad de lograr un compromiso voluntario en materia de responsabilidad social por parte de las organizaciones que lo suscribieran.⁸ El objetivo del Pacto Mundial es facilitar la alineación de las políticas y prácticas corporativas, junto a valores éticos universales y aplicables a nivel internacional. Consta de 10 principios divididos en cuatro áreas: derechos humanos, condiciones laborales, medio ambiente y anticorrupción.⁹

⁶ Accountability for the WBCSD Accountability and Reporting Working Group, octubre de 2004. *Desafíos estratégicos para las empresas en el uso de códigos, normas y marcos de responsabilidad corporativa.*

⁷ Waddock, S. (2008). *Building a New Institutional Infrastructure for Corporate Responsibility.* Academy of Management, Perspectives, 22(3), 87-108, p. 90.

⁸ *Red Pacto Mundial España.* Recuperado el 2 de diciembre de 2010 de: <http://www.pactomundial.org/index.asp?MP=1&MS=1&MN=1>.

⁹ UN (2008). Sitio web de Naciones Unidas. Recuperado el 6 de febrero 2009 de: <http://www.un.org/>.

En los principios relacionados con los derechos humanos se encuentran el apoyo y el respeto a éstos para evitar que se generen abusos. En aspectos laborales se consideran la libertad de asociación y los contratos colectivos, la eliminación del trabajo forzado, la abolición del trabajo infantil, la eliminación de discriminación en el empleo y la ocupación. El rubro de medio ambiente alienta el desarrollo de tecnologías a favor del medio ambiente, a la vez que propone medidas de responsabilidad ambiental. Por último, la anticorrupción busca que las organizaciones trabajen en contra de cualquier tipo de corrupción. Hacia 2010, el Pacto Mundial contaba con la afiliación de 1825 organizaciones empresariales y de la sociedad civil.

Directrices de la OCDE

Las directrices de la OCDE forman parte de la Declaración de la Organización de Inversión Internacional y Empresas Multinacionales; las cuales, a pesar de que son vistas como un código voluntario, buscan que las empresas multinacionales consideren las políticas de los países en que operan, así como los distintos grupos de interés con los que interactúen.

Tales directrices establecen que se deben respetar los derechos humanos de las personas y cooperar con la comunidad, así como cumplir con el marco legal establecido en materia ambiental, fiscal, de salud y seguridad, entre otros rubros. Además, propician el establecimiento de relaciones de confianza entre las empresas y la sociedad (tabla 4-2).¹⁰

TABLA 4-2 Recomendaciones de la OCDE.

Recomendaciones	Descripción
Revelación	Las empresas tienen que dar a conocer al público en general información relacionada con sus actividades, estructura, situación financiera y desempeño.
Empleo y relaciones industriales	Respeto a los derechos de los trabajadores, evitar la discriminación y la explotación infantil, contar con instalaciones seguras para los trabajadores, así como proporcionar información a los empleados y a sus representantes para apoyar el desarrollo de acuerdos colectivos de trabajo.
Medio ambiente	Mantener un sistema de administración ambiental a través del cual las empresas analicen los impactos de sus operaciones en materia de salud, medio ambiente y seguridad. Además, reportar las mejoras en desempeño medioambiental de la organización.
Combate a la corrupción	Evitar prácticas corruptas como el pago a funcionarios de gobierno o a empleados de otras empresas para obtener contratos. Motivar la transparencia de sus actividades relacionadas con aspectos de administración y finanzas.
Intereses de los consumidores	Ofrecer productos y servicios de calidad asegurándose de actuar de manera justa y acorde con las prácticas de mercadotecnia y publicidad establecidas.
Ciencia y tecnología	Asegurar que las actividades de la organización son compatibles con las políticas de ciencia y tecnología establecidas por el país en el que se está operando para contribuir al desarrollo de la innovación en ese país.
Competencia	Evitar prácticas que vayan en contra de las leyes y regulaciones en materia de fijación de precios, licitaciones, restricciones de producción y repartición de mercados o líneas de comercio.
Impuestos	Cumplir en tiempo y forma con el pago de impuestos.

Fuente: Directrices de la OCDE para empresas multinacionales.¹¹

¹⁰ *Directrices de la OCDE para empresas multinacionales*, revisión del año 2000. Recuperado el 25 de enero de 2009 de: <http://www.jussemp.org/Resources/Corporate%20Activity/oecdguidelinesformncs.html>.

¹¹ OCDE, *Directrices de la OCDE para empresas multinacionales*, 2008. Recuperado el 2 de diciembre de 2010 de: <http://www.oecd.org/dataoecd/56/36/1922428.pdf>.

Principios CERES

Los Principios CERES fueron desarrollados por la organización internacional conocida como Coalición de Economías Ambientalmente Responsables, la cual está conformada por inversionistas, fundaciones, sindicatos y grupos de interés sin fines de lucro. Su objetivo es que las compañías reporten periódicamente los resultados de su gestión ambiental. Los Principios CERES son 10:

1. Proteger la biosfera.
2. Uso sustentable de los recursos naturales.
3. Reducción de residuos y disposición de éstos.
4. Conservación de la energía.
5. Reducción del riesgo.
6. Productos y servicios seguros.
7. Restauración del ambiente.
8. Reporte a los grupos de interés sobre asuntos que los afecten.
9. Demostración de un compromiso con el ambiente en la gestión y en el consejo directivo.
10. Reportes ambientales.

Una vez que una empresa adopta tales principios, formaliza su compromiso de mejora continua, además de mostrar su preocupación por el medio ambiente y la importancia de la rendición de cuentas.¹²

Instrumentos de gestión de la RSE

Los instrumentos tienen el objetivo de aportar lineamientos acerca de los aspectos que se deben considerar al momento de reportar o implementar medidas de RSE; asimismo, intentan facilitar la medición y la comunicación del desempeño a sus grupos de interés a través de la generación de un lenguaje común. Su principal diferencia con los indicadores es que los primeros brindan pautas sobre cómo reportar avances en materia de RSE, así como ciertos elementos que favorezcan la gestión de la misma al interior de la empresa, pero no cuentan con preguntas específicas que generan reportes cuantitativos sobre la situación de la RSE de la firma. Entre estos instrumentos se encuentran: GRI, AA1000, la ISO 26000 y la Norma Mexicana de Responsabilidad Social.

Global reporting initiative (GRI)

La iniciativa GRI fue creada por organizaciones no gubernamentales como CERES¹³ y el Instituto Tellus.¹⁴ Su objetivo es la elaboración de reportes sobre sustentabilidad que sean comparables entre empresas, organizaciones de la sociedad civil e instituciones profesionales. En la actualidad es la guía de mayor uso en las organizaciones.¹⁵ La medición del desempeño considera tres aspectos: económico, ambiental y social (vea la tabla 4-3).

Dicha iniciativa ha evolucionado con el paso del tiempo, al grado de que, en 2010, no solamente brindaba lineamientos sobre la forma y los elementos a reportar por parte de las diferentes organizaciones, también aportaba indicadores para cada uno de los ámbitos considerados dentro del GRI. Asimismo, ha generado documentos orientados a la implementación de estos lineamientos en las pequeñas y medianas empresas.

¹² Ceres. Recuperado el 15 de enero 2009 de: <http://www.ceres.org/Page.aspx?pid=416>

¹³ <http://www.ceres.org>

¹⁴ <http://www.tellus.org>

¹⁵ Global Reporting Initiative, 2009. Recuperado el 4 de febrero 2009 de: <http://www.globalreporting.org/>.

TABLA 4-3 Indicadores GRI.

Medición del desempeño	Indicadores
Económico	Presencia en el mercado. Impactos económicos.
Ambiental	Materiales. Energía. Agua. Biodiversidad. Emisiones. Efluentes y residuos. Productos y servicios. Cumplimiento y transporte.
Social	Cuestiones laborales. Derechos humanos. Relación y transparencia con la comunidad. Ciclo de vida y comunicación de los productos que se generan.

fuentes: Global Reporting Initiative.

Estándar de aseguramiento AA1000

Estos principios fueron desarrollados por AccountAbility,¹⁶ una organización británica que promueve la responsabilidad en pro del desarrollo sustentable. AA1000 provee de instrumentos y estándares efectivos para el aseguramiento y la responsabilidad empresarial; asimismo, ofrece desarrollo y certificación profesionales, a la vez que realiza investigaciones de primera línea. La norma AA1000 es un estándar de aplicación general para evaluar, evidenciar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sustentabilidad de una organización, así como de sus principales procesos, sistemas y competencias. De igual manera, aporta orientación sobre los elementos clave del proceso de aseguramiento.

Su objetivo es promover la rendición de cuentas de las organizaciones a través del desarrollo de reportes que muestren cómo la administración cumple con las expectativas y los derechos de los grupos de interés. Consta de tres lineamientos:

1. Relevancia, es decir, que la organización considere aquellos aspectos relacionados con el desempeño sustentable que son importantes para la toma de decisiones de los grupos de interés.
2. Exhaustividad, con lo que se trata de entender los aspectos materiales del desempeño sustentable.
3. Capacidad de respuesta de la organización a las inquietudes de los grupos de interés, políticas y estándares.¹⁷

ISO 26000

La ISO 26000 es una guía internacional reguladora, de carácter voluntario, que puede implementarse en todo tipo de organizaciones. Entre sus principales aspectos se encuentran: alcance de la RSE, términos y definiciones de la RSE, principios fundamentales, reconocimiento de la RSE y compromiso con los grupos de interés a través de la gestión de la política corporativa, los derechos humanos, las

¹⁶ <http://www.accountability.org>

¹⁷ Goel R. *Guía para instrumentos de responsabilidad corporativa*. Canada's Global Business School and York University, 2005.

prácticas laborales, el ambiente, las operaciones justas, los consumidores y el desarrollo de la comunidad. Además, establece recomendaciones para implementar prácticas de RSE.¹⁸

La ISO 26000 busca servir de enlace entre los principios establecidos en materia de RSE y las diversas iniciativas que presentan indicadores más puntuales; de esta forma, igual que el GRI, se posiciona como una guía para aquellas empresas que tienen interés en reportar sus avances en materia de RSE y sustentabilidad. A diferencia de las demás normas ISO, la 26000 no se presenta como un modelo de gestión, por lo que no puede obtenerse una certificación externa. La ISO 26000 se queda a nivel de lineamientos y recomendaciones, es decir, es de carácter voluntario.

Norma Mexicana de Responsabilidad Social (IMNC)

La Norma Mexicana de Responsabilidad Social (IMNC) fue creada por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC). Se basa en siete aspectos:

- a) Valores éticos.
- b) Beneficio mutuo con las partes interesadas, tales como clientes, proveedores, empleados, accionistas, comunidad y medio ambiente.
- c) Liderazgo.
- d) Participación del personal.
- e) Enfoque basado en procesos.
- f) Enfoque de un sistema para la gestión.
- g) Mejora continua.

El objetivo de la norma mexicana del 2004 es proporcionar asistencia a las organizaciones que deseen poner en marcha de forma sistemática la RSE. De igual forma, promueve el uso de un sistema de gestión que integra objetivos éticos, económicos y ambientales para producir bienes y servicios, que, además de satisfacer necesidades, promuevan el desarrollo humano.¹⁹ La adopción de la norma es de carácter voluntario; por lo tanto, es poco conocida, a pesar de estar considerada por el comité espejo en la elaboración del ISO 26000.

Caso ilustrativo 2

Estándar de Aseguramiento AA1000



El Estándar de Aseguramiento AA1000 parte de tres principios: relevancia, exhaustividad y capacidad de respuesta. Estos principios se encuentran en todas las áreas que conforman el AA1000, pero la manera de aplicarlos dependerá del grado de aseguramiento que se desee alcanzar. En este sentido, los grados de aseguramiento tendrán que ver con la extensión y calidad de los siguientes aspectos: disponibilidad de la información, evidencia suficiente, sistemas y procesos subyacentes, sistemas internos de aseguramiento, existencia de aseguramiento para aspectos específicos del informe de resultados, recursos asignados para el aseguramiento por parte de la organización informante, restricciones legales o comerciales, y competencias del experto en aseguramiento.

La norma AA1000 es un enfoque de aseguramiento que puede usarse de manera independiente. Aporta bases para asegurar la emisión de un reporte y los procesos, los sistemas y las competencias en función de la definición de responsabilidad y de los principios asociados con ella.

Por último, tal norma espera, aunque no es un requisito, que el grado de aseguramiento se incremente con el tiempo, a medida que mejore la información, así como que los sistemas y procesos hagan posible mantener la responsabilidad mediante resultados sustentables.

¹⁸ ISO 26000, *Guía sobre responsabilidad social*, ISO/TMB WG SR N 143 DRAFT ISO26000 WD4.2, 2007.

¹⁹ Instituto Mexicano de Normalización y Generalización. *Directrices para la implementación de un sistema de gestión de responsabilidad social*, 2004. NMX-SAST-004-IMNC-2004.

Es así como la AA1000 aporta lineamientos y aspectos que habrán de considerarse al momento de generar reportes en materia de responsabilidad social, a la vez que se espera que estos apunten hacia la sustentabilidad. También se confía en que la aplicación de dicha norma sea constante por parte de la empresa, aunque no se visualiza como una de sus obligaciones, de igual forma que la mejora continua. El reporte es realizado por un experto externo, quien entrega evidencia de los resultados de la empresa a AccountAbility.

Indicadores para la gestión de la RSE

A través de los indicadores, es posible dar pautas para la gestión de la RSE. Dado su grado de especificidad, poseen elementos suficientes para que se puedan realizar certificaciones por parte de terceros, así como para permitir a la empresa monitorear sus avances en materia de RSE y establecer metas a corto, mediano y largo plazos.

Ethos

El Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social, que se localiza en Brasil, fue creado por empresarios para apoyar a las organizaciones en la gestión de su RSE.²⁰

Ethos busca ofrecer a las organizaciones indicadores que las auxilien en el proceso de profundización de su compromiso con la responsabilidad social y el desarrollo sustentable. Los indicadores se presentan en un cuestionario que evalúa la contribución al desarrollo social y ambiental. Los indicadores intentan generar conciencia, aprendizaje y monitoreo de la RSE. Asimismo, evaluar la gestión de la empresa en aspectos relacionados con prácticas de RSE, planificación de estrategias y supervisión del desempeño general.²¹

Caso ilustrativo 3

El cuestionario Ethos 2006²²



El cuestionario de Ethos está organizado en siete temas: valores, transparencia y gobernanza, público interno, medio ambiente, proveedores, consumidores y clientes, comunidad, gobierno y sociedad.

Cada uno de éstos se divide en un conjunto de indicadores, cuya finalidad es plantear cómo la empresa puede mejorar su desempeño desde distintas perspectivas. A la vez, cada indicador está formado por tres tipos de cuestiones: de profundidad, binarias y cuantitativas.

Cuestiones de profundidad (o indicadores de profundidad). Indicador que permite evaluar la etapa actual de gestión de la empresa. Está representado por cuatro cuadros contiguos cuyo nivel de desempeño evoluciona desde la primera hasta la cuarta etapa, lo que le permite a la firma ubicarse fácilmente en la escala.

Cuestiones binarias (o indicadores binarios). Este tipo de indicador se compone de cuestiones binarias (sí o no) que califican la respuesta elegida en los indicadores de profundidad. Contiene elementos de validación y profundización de la etapa de responsabilidad social identificada por la empresa. Contribuye, de la misma manera, a la comprensión de las prácticas que deben incorporarse a la gestión de los negocios.

Cuestiones cuantitativas (o indicadores cuantitativos). El tercer tipo de indicadores propone la recolección sistemática de datos (se pueden evaluar según series anuales y cruzarlos con otros datos). No todos los indicadores presentan datos cuantitativos; sin embargo, aquellos que sí los contienen habrán de mostrarse de forma precisa, ya que serán muy útiles en el monitoreo interno de la firma.

²⁰ Ethos (2009). Recuperado el 20 de enero de 2009 de: http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/31/o_instituto_ethos/o_instituto_ethos.aspx.

²¹ Ethos (2006). *Indicadores Ethos de responsabilidad social empresarial 2006*.

²² Ethos (2006). *Indicadores Ethos de responsabilidad social empresarial 2006*.

SA8000

La SA8000 es una certificación voluntaria, creada por Social Accountability International con el propósito de promover mejores condiciones laborales. La certificación SA8000 se basa en acuerdos internacionales sobre las condiciones laborales; incluye temas como justicia social, derechos de los trabajadores, etcétera.

Dicha certificación busca complementar la regulación gubernamental y la legislación nacional en materia laboral a través de la verificación de las condiciones de la empresa y de los proveedores de la cadena de producción. Las dimensiones que maneja son: trabajo infantil, trabajos forzados, seguridad en el trabajo, libertad de asociación, discriminación, medidas disciplinarias, horario de trabajo, remuneración, sistemas de gestión, e identificación de problemas y acciones correctivas.²³

Con el propósito de proporcionar una visión general acerca de las diferencias y similitudes de estas iniciativas, a continuación presentamos un esquema comparativo (tabla 4-4). Ésta nos muestra que las diferencias están relacionadas con el enfoque de cada uno de los instrumentos expuestos.

TABLA 4-4 Instrumentos de evaluación de la RSE.

Nivel de alcance	Características instrumentos	Grupos que participaron en su desarrollo	Objetivo	Enfoque
Principios	Pacto Mundial	Organización de las Naciones Unidas	Facilitar la alineación de las políticas y prácticas corporativas con los valores éticos que promueven los derechos humanos, la RSE y la sustentabilidad.	Derechos humanos, condiciones laborales y medio ambiente.
	Directrices de la OCDE	OCDE	Asegurar que las multinacionales operen en armonía con las políticas de los países, así como con las expectativas de la sociedad.	Transparencia en la gestión empresarial. Promueve el combate a la corrupción, la protección de los intereses de los consumidores, el uso responsable de la ciencia y tecnología, la competencia justa y el cumplimiento de las leyes.
	Principios CERES	Coalición de Economías Ambientalmente Responsables (formada por inversionistas, fundaciones, sindicatos y grupos de interés sin fines de lucro).	Promover que las compañías reporten de forma periódica los resultados de su gestión ambiental.	Ambiental

²³ Accountability for the WBCSD Accountability and Reporting Working Group, octubre de 2004. *Desafíos estratégicos para las empresas en el uso de códigos, normas y marcos de responsabilidad corporativa.*

Nivel de alcance	Características instrumentos	Grupos que participaron en su desarrollo	Objetivo	Enfoque
Instrumentos	GRI	Organizaciones sin fines de lucro ambientalmente responsables (CERES), el Instituto Tellus, con apoyo del Programa Ambiental de las Naciones Unidas (UNEP).	Elaborar reportes sobre sustentabilidad como una actividad cotidiana y que éstos sean comparables entre empresas, como lo son los reportes financieros.	Económico, ambiental y social.
	Estándar de Aseguramiento AA1000	Iniciativa internacional promovida por AccountAbility. (Participan múltiples grupos de interés).	Promover la rendición de cuentas de las organizaciones. Apoya el desarrollo sustentable a través de asegurar la calidad de la contabilidad no financiera, auditorías e informes.	Proveer de información oportuna y confiable relacionada con el desempeño de la compañía.
	ISO 26000	Expertos que colaboraron con los grupos de consumidores, los representantes gubernamentales y las organizaciones no gubernamentales.	Proporcionar una guía sobre los principios de la RSE. Así como en temas y aspectos importantes relacionados con la RSE y las formas de implementarla en las organizaciones.	Principios de RSE, reconocimiento y compromiso de los grupos de interés, recomendaciones sobre aspectos fundamentales de la RSE.
Indicadores	ETHOS	Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social.	Evaluar la gestión de las empresas en lo que se refiere a la incorporación de prácticas de RSE, a la planificación de estrategias y a su desempeño general.	Valores, transparencia y gobernanza, público interno, medio ambiente, proveedores, consumidores y clientes, comunidad, gobierno y sociedad.
	SA8000	Responsabilidad Social Internacional (participaron distintos grupos de interés).	Proveer un consenso internacional acerca de estándares de distribuidores, compañías, proveedores y otras organizaciones para mantener condiciones de trabajo decentes a lo largo de toda la cadena de valor.	Justicia social, derechos de los trabajadores.
	Norma Mexicana de Responsabilidad Social	Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (multisectorial).	Proporciona asistencia a las organizaciones que deseen implementar o mejorar un sistema de gestión de RSE.	Valores éticos, beneficio mutuo con los grupos de interés, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de un sistema para la gestión de la RSE y mejora continua.

Fuente: Adaptado de Camacho, Portales y García de la Torre.²⁴

²⁴ Camacho, G., Portales, L. y García-de-la-Torre, C. 2009, pp. 401-404. *Instrumento de medición integral de responsabilidad social y desarrollo sustentable*. En H. Savall, V. Zardet, M. Bonnet y M. Péron (coords.), *Indicadores de evaluación de la responsabilidad social y medioambiental de las empresas*, ISEOR, Francia, pp. 389-404.

Integrar las herramientas de gestión al modelo de negocio

El modelo de negocio de una empresa es la forma a través de la cual se satisfacen los requerimientos de los clientes, o grupos de interés, de modo que agregue valor al mercado. Lo anterior puede ser diseñando un nuevo producto o al generar una innovación.²⁵ El modelo de negocio incluye desde el diseño y desarrollo del producto o servicio hasta las operaciones que hacen posible llevar el producto o servicio a los clientes. Ahora bien, puesto que la RSE habrá de estar directamente relacionada con la forma en que la firma diseña y desarrolla sus estrategias y realiza sus operaciones, también debe estar alineada con su modelo de negocios. Para lograr dicha integración, se necesita partir de una gestión global —por parte de los directivos o dueños de las firmas— cimentada en una ética de tercera generación o global,²⁶ la cual nos habla de una toma de conciencia en cuanto a que las acciones efectuadas a nivel local inciden en lo global, por lo tanto habrán de estar orientadas hacia la sustentabilidad en sus tres dimensiones: social, económica y ambiental (figura 4-2).

Ahora bien, con base en esta ética global y en un nivel operativo, una de las formas en que se puede incluir la RSE, en el modelo de negocio, es a través de la adopción de alguna de las herramientas presentadas. Dicha adopción habrá de ser cuidadosa y con conciencia sobre la situación que vive la empresa y el contexto en el que se encuentra. De no hacerlo así, se corre el riesgo de perjudicar el desempeño de la firma, más que de favorecerlo. En este sentido, y debido a la cantidad de herramientas existentes, es posible llegar a generar una situación de descontrol al interior de la empresa al buscar cumplir con todos los requisitos que se crean pertinentes, aun cuando no sean los más adecuados para su modelo de negocio en particular. Por ello resulta importante evaluar cuál es la herramienta más adecuada según el tamaño, el giro y las estrategias de desarrollo de la firma.

Con la idea de facilitar la selección de tales reportes, proponemos cuatro tipos de enfoque bajo los cuales llevar a cabo los informes sobre sustentabilidad. Dichos enfoques se basan en cuatro aspectos: objetivo, subjetivo, cuantitativo y cualitativo (figura 4-3).



Fuente: Portales, García de la Torre, Camacho y Arandía.²⁷

FIGURA 4-2 Modelo de negocio e incorporación de una perspectiva de sustentabilidad.

²⁵ Magretta, J. "Why Business Model Matter", en *Harvard Business Review*, mayo, 2002, p. 3-8.

²⁶ Valleys, F. (2008). *Profesionalismo y ciudadanía: responsabilidad social y pericia profesional*.

²⁷ Portales, L., García de la Torre, C., Camacho, G. y Arandía, O. (2009). *Modelo de sustentabilidad empresarial penta-dimensional: Aproximación teórica. Administración y Organizaciones*, 23(12), pp. 113-129.



Fuente: Adaptación de los autores a partir de Wilson.²⁸

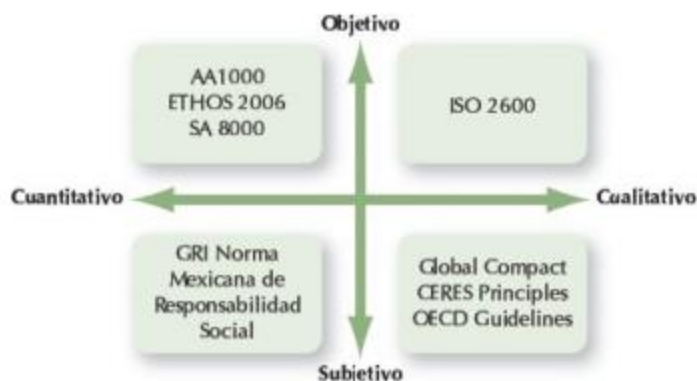
FIGURA 4-3 Enfoques para la selección de herramientas de RSE aplicables en la empresa.

Como primer enfoque, tenemos la confirmación del sistema de gestión que establece de forma objetiva, pero con información cualitativa, el nivel de RSE de una empresa. En este caso se encuentra el ISO 26000, puesto que considera elementos de la gestión de la firma de una forma objetiva, pero que son evaluados de acuerdo con la percepción de la misma empresa.

El segundo enfoque, que se refiere a la certificación de la información, engloba aspectos objetivos y fácilmente cuantificables de la organización. En este nivel se encuentran los indicadores que favorecen la generación de procesos de certificación por terceras partes, como lo son AA1000, Ethos y SA8000.

La interpretación de la información es el tercer enfoque. En dicho se busca generar información que sea cuantificable, pero que esté sujeta a la percepción de la persona que aplica la herramienta con base en su definición, tal como podría suceder con el GRI o la Norma Mexicana de Responsabilidad Social.

Por último, como cuarto enfoque hallamos los comentarios sobre la empresa, información que es cualitativa y subjetiva acerca de las medidas que se toman en materia de RSE y se relacionan con los principios de ésta (figura 4-4).



Fuente: Elaboración de los autores.

FIGURA 4-4 Separación de las herramientas según su enfoque.

²⁸ Wilson, M. (2004). *Independent Assurance on Corporate Sustainability Reports: An Overview of Current Approaches*. Vancouver: Price Waterhouse Coopers.

Es así que, al considerar alguna herramienta, resulta importante tener claros los objetivos que se persiguen con su adopción. En esta línea, debemos recordar que dichas herramientas ayudan a diagnosticar, acompañar, medir y rendir cuentas de las diferentes acciones que la empresa realiza en materia de RSE, aunque no sustituyen al sistema de gestión, más bien favorecen su funcionamiento.

Una forma de lograr la implementación de la RSE en el modelo de negocio de una empresa puede ser considerar los tres niveles presentados. Por ejemplo, puesto que el primer nivel maneja principios que tienen como interés generar conciencia de las problemáticas sociales, un primer paso sería la adhesión al Pacto Mundial y el cumplimiento de sus lineamientos para seguir formando parte de él. En segundo lugar, integrar la generación de reportes de sustentabilidad tomando como base el GRI; en el tercer nivel de implementación, es posible adoptar los indicadores Ethos como una manera de monitorear el desempeño de la firma en materia de RSE, lo que abre las puertas para obtener certificaciones de la SA8000 o la AA1000.

Conclusiones

Hay numerosas definiciones de responsabilidad social empresarial, lo cual se refleja en las herramientas utilizadas por las firmas para medirla. Las herramientas de gestión analizadas en este capítulo se pueden clasificar como herramientas de principios, de instrumentos y de indicadores. Por otro lado, de las herramientas de gestión de RSE analizadas, la mayoría son voluntarias y autoadministradas; sin embargo, la más utilizada es el GRI, puesto que, además de ser comparable, integra aspectos económicos, sociales y ambientales relacionados con la operación de las organizaciones.

La RSE puede integrarse a la gestión de una empresa a través de la incorporación en su modelo de negocio con el uso de alguna de las herramientas aquí presentadas. Se recomienda tomar en cuenta la adecuación al contexto de la empresa, tanto interna como externamente. Por otro lado, la adopción de dichas herramientas sería útil a la luz de la ética global, es decir, si se toman en cuenta los grupos de interés que interactúan con la firma, considerando aspectos relacionados con la sustentabilidad tanto de la empresa como de su entorno.

Palabras clave



Ética
Evaluación
Gestión
Herramientas
Instrumentos
Modelo de negocio
Responsabilidad social empresarial
Sustentabilidad

Preguntas para debate



- Si tuviera que decidir cuál herramienta o instrumento usar para evaluar las prácticas de RSE implementadas por la empresa en la que trabaja, ¿qué criterios de selección utilizaría? ¿Por qué?
- ¿Considera que los instrumentos de evaluación de la RSE deben continuar siendo voluntarios? ¿Por qué?
- ¿Cree posible establecer un instrumento común en todos los países de América Latina para evaluar la RSE de las organizaciones? ¿Por qué?
- ¿Cuáles serían las consecuencias de una política gubernamental que obligara a las organizaciones a utilizar un instrumento específico para evaluar su gestión en RSE?
- ¿Qué haría para llegar a un acuerdo sobre cuál instrumento usar para evaluar la gestión de la RSE? ¿Cuál sería el papel del contexto de cada país de América Latina para decir cuál instrumento manejar?

Lecturas recomendadas



- Brown D., Dillard J. y Marshall R. S. *Triple Bottom line: A business metaphor for a social construct*. Universidad de Barcelona, Departamento de Economía de la Empresa, marzo de 2006.
- Cheney G. *The corporate conscience and the triple bottom line*. *Accounting today*. 18(12), 2004, p. 12.
- Comisión de las Comunidades Europeas. *Comunicación de la comisión: La responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sustentable*, Bruselas, 2002.
- Ebner D. y Baumgartner R. J. *The relationship between sustainable development and corporate social responsibility*. Conferencia Corporate Responsibility Research Conference, septiembre de 2006.
- Elkington, J. *Cannibals with Forks: the triple bottom line of 21st century business*, Oxford, 1997.
- The OECD Guidelines for Multinational Enterprises* (2000 revisión). Recuperado el 25 de enero de 2009 de: <http://www.jussemp.org/Resources/Corporate%20Activity/oecdguidelinesformncs.html>.
- Van Marrewijk. *Concepts and definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion*. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 2003, pp. 95-105.
- Brundtland, G. H. (1987). *Our Common Future*. United Nations.



Capítulo 5

RSE y desarrollo sustentable

Tomás Gómez Navarro

Objetivos

Al finalizar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- Entender la relación que hay entre la RSE y la sustentabilidad de las organizaciones.
- Comprender el concepto de desarrollo sustentable.
- Distinguir entre aspecto ambiental e impacto ambiental.
- Reconocer la importancia del ambiente en la sustentabilidad de las empresas.
- Analizar cómo pueden contribuir las empresas al desarrollo sustentable.
- Identificar las herramientas disponibles para que las empresas contribuyan al desarrollo sustentable.

*El pesimista se queja del viento, el optimista espera a que cambie
y el realista ajusta las velas.*

W. G. Ward

Caso ilustrativo 1

¿Son empresas sustentables?



En septiembre de 2010, 17 empresas españolas y 5 latinoamericanas (todas brasileñas) estaban entre las 318 firmas incluidas en el Índice de Sustentabilidad Dow Jones (Dow Jones Sustainability Index, DJSI). El DJSI pretende distinguir a las empresas más sustentables entre las mejores del mundo. Se construye a través de indicadores relacionados con el desempeño económico, ambiental y social de las firmas. El DJSI tiene un elevado prestigio entre los inversionistas, quienes lo consultan buscando dónde realizar inversiones rentables y seguras.

La British Petroleum (BP) fue expulsada del DJSI en junio de 2010 por su responsabilidad en la catástrofe ecológica del golfo de México ¿Fue una decisión acertada? ¿Es un castigo excesivo dada la trayectoria de BP? BP es una de las 10 mayores empresas petroleras del mundo. En el 2000 declaró que cambiaba su nombre de British Petroleum por el de Beyond Petroleum, así como que su objetivo principal era suministrar energía y no procesar petróleo. Desde entonces es una firma líder en energías renovables y en reducir su contribución al daño climático (disminuye su huella de carbono). Pero todo lo anterior no ha sido suficiente ante la magnitud del error que implicó el vertido de petróleo mencionado.

¿Qué pensarán del DJSI quienes invirtieron en BP y vieron cómo se depreciaban sus acciones hasta 40% tras el accidente que provocó daño ecológico?



Introducción

La sustentabilidad está presente en el discurso de los ejecutivos de las firmas más prestigiosas. Francisco Crespo, director ejecutivo de Coca-Cola Argentina, declaró que “no invertiría en una empresa que no cree en la sustentabilidad”, pero también reflexionó: “Dedico el 100% de mi tiempo a la sustentabilidad”.¹ Jorge Awad, presidente de LAN Airlines, S. A., expresó el desafío: “Queremos tener la mejor huella de carbono del mundo”, en el lanzamiento oficial en Santiago de Chile de su programa internacional de responsabilidad social “Cuido mi Destino”.² Asimismo, en Brasil el Instituto Ethos puso en marcha el “Movimiento de Empresas por el Uso Sustentable y la Conservación de la Biodiversidad”,³ junto con otras firmas.

Las empresas líderes han comprendido que deben asumir su responsabilidad con el desarrollo sustentable para seguir operando conscientes de los efectos que producen en los entornos y las sociedades donde se ubican, de tal manera que compiten entre ellas mismas.

En este capítulo se presentará el desarrollo sustentable como una parte del modelo de negocio que incluye la consecución de objetivos sociales, económicos y ambientales. En particular, se destacará la necesidad de volver ambientalmente sustentables las actividades de las empresas, para lo cual se introducen los principales conceptos sobre el ambiente y su relación con las tareas empresariales.

A continuación describiremos lo que es posible hacer por la sustentabilidad ambiental desde la administración pública, la sociedad y la producción económica privada. En este

¹ Entrevista realizada para la organización argentina “ComunicaRSE” http://comunicarseweb.com.ar/?No_invertiria_en_una_empresa_que_no_cree_en_la_sustentabilidad&page=ampliada&id=249&s=&page=buscar. Visitada en febrero de 2011.

² http://www.lan.com/es_cl/sitio_personas/promociones/chile/cuido_mi_destino.html?otid=321826&s_cid=CL_interno_20101203_cuidomidestino. Visitada en noviembre de 2010.

³ http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/4635/servicos_do_portal/noticias/itens/ethos_e_meb_articulam_protecao_da_biodiversidade_no_brasil.aspx. Visitada en enero 2011.

contexto, además de analizar las denominadas fuerzas motrices de desarrollo sustentable en las empresas se propondrá un paradigma de ecología industrial; asimismo, se describirán sus conceptos y herramientas.

Es posible resumir en una frase el objetivo de este capítulo: el lector comprenderá cómo se respeta el ambiente desde una empresa. En consecuencia, podrá superar temas sobre el respeto al ambiente como el hecho de que los productos ecológicos sean de peor calidad, que el ambiente sea responsabilidad de la administración pública o que el ambiente simplemente sea un proveedor de recursos y un sumidero de desperdicios. También se completarán planteamientos parciales, como por ejemplo que la producción limpia sea responsabilidad del empresario, que la sostenibilidad ambiental la amenacen sólo las grandes empresas o que una firma sea ecológica porque cumple la legislación ambiental.

Concepto de desarrollo sustentable

El término **desarrollo sustentable**, que se instaló en el debate político internacional desde 1980, fue introducido por el grupo de trabajo que desarrolló la "Estrategia para la Conservación del Planeta", dependiente del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). El término se acepta para señalar las acciones que sirven para modelar el desarrollo desde 1987, cuando la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo publicó el informe llamado *Nuestro futuro común*.⁴ En el documento se define al desarrollo sustentable como "aquel que satisface las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades".

El desarrollo sustentable pretende ser un modelo de desarrollo que permita, simultáneamente, cubrir los requerimientos de calidad de vida de la población del planeta, así como conservar el medio ambiente e incluso mejorarlo. De esta forma, las generaciones futuras dispondrán de las mismas oportunidades que las actuales para conseguir lo que más adelante se considere *como calidad de vida*.

Para entender mejor el concepto es posible combinar dos definiciones más: la de desarrollo humano del PNUD⁵ y la de sustentabilidad del Consejo Mundial de Empresas para el Desarrollo Sustentable (WBCSD).⁶

DESARROLLO HUMANO	SUSTENTABILIDAD DEL DESARROLLO
El desarrollo humano es la evolución del entorno de todas las personas, y de las personas mismas, para que, cada vez más, puedan hacer realidad plenamente sus posibilidades, así como vivir en forma productiva y creadora de acuerdo con sus necesidades e intereses.	La forma de organizar el consumo de recursos y la producción de alteraciones en el medio ambiente, de tal manera que se consiga mantener el progreso hacia los objetivos de manera indefinida a la velocidad que la evolución de la tecnología lo permita.

fente: Elaboración propia.

⁴ World Commission on Environment and Development. *Our Common Future*, Oxford University Press, Nueva York, 1987.

⁵ PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo). *Informe sobre Desarrollo Humano 2003*. Editorial Mundiprensa, Madrid, 2003.

⁶ WBCSD (World Business Council on Sustainable Development), *Eco-efficiency Indicators & Reporting. Report on the Status of the Project a basis for the Final Printed Report*, WBCSD, Ginebra. 2000.

Aunque cada vez se conocen mejor los objetivos y requisitos que debe cumplir ese nuevo modelo de desarrollo, todavía no hay una propuesta de consenso sobre el modelo en sí. En vez de eso, se llega a acuerdos parciales sobre áreas concretas: el Protocolo de Kyoto,⁷ de lucha contra el cambio climático; el Catálogo RAMSAR,⁸ para proteger los humedales más importantes; el Protocolo de Montreal,⁹ de lucha contra la destrucción de la capa de ozono y la prohibición de sustancias químicas como los policloro bifenilos o el dicloro difenil tricloroetano, etc. Dichos acuerdos parciales moldean la forma en que se toman las decisiones y, por tanto, el modelo de desarrollo actual. Sin embargo, numerosos indicadores ambientales sobre biodiversidad, calidad de los océanos, reservas de recursos naturales, etc., no son positivos,¹⁰ más bien llevan a la conclusión de que deben promoverse más acuerdos, más ambiciosos y más rápido.

Breve perspectiva histórica sobre el desarrollo sustentable

En realidad, ya a finales del siglo XIX investigadores y políticos alertaron sobre la necesidad de equilibrar el crecimiento económico e industrial con la conservación del medio ambiente (particularmente en Alemania, Reino Unido y Estados Unidos). Gifford Pinchot, antes de ser el primer jefe de los servicios forestales de Estados Unidos, en 1905, defendía la entonces novedosa noción de “agotamiento de los recursos”. Además, sostenía que “el gobierno federal habría de jugar un papel prominente en administrar cuidadosamente la tierra y los recursos naturales debido a que grandes empresas corporativas estaban reduciendo hasta el agotamiento estos recursos”.¹¹

No obstante, para que en el debate político se haya producido una crítica real al modelo de desarrollo, ha sido necesario que se cumplan algunas de las predicciones más pesimistas sobre desastres ambientales o la escasez de recursos. El comienzo real del cambio de actitud se ubica en la aguda crisis financiera y social ocurrida en la década de 1970 debida, en gran parte, a la escasez de un recurso natural: el petróleo. De hecho, en la Cumbre Internacional sobre el Medio Humano, celebrada en Estocolmo, Suecia, en 1972, quedó “oficialmente” establecido que el modelo vigente de desarrollo de los países industrializados era responsable de los trascendentes impactos ambientales que amenazaban la sustentabilidad de ese mismo desarrollo. Desde entonces, el mensaje hacia la sociedad ha sido cada vez más claro: es preciso efectuar un cambio en el modelo de desarrollo económico que sea sustancial.

Hitos importantes. La declaración de Río de Janeiro, Brasil, de 1992

La tabla 5-1 muestra algunos de los hitos sobre el origen y la evolución del desarrollo sustentable como concepto. En la tabla se observa que la preocupación internacional por el estado del medio ambiente comenzó a principios del siglo XX, con la celebración de las primeras reuniones internacionales.

⁷ http://unfccc.int/portal_espanol/essential_background/kyoto_protocol/items/3329.php

⁸ http://www.ramsar.org/cda/es/ramsar-junefrontpage/main/ramsar/1%5E25129_4000_2__

⁹ http://ozone.unep.org/spanish/Ratification_status/evolution_of_mp.shtml

¹⁰ Véase, por ejemplo, los sucesivos reportes *Global Environmental Outlook* del PNUMA.

¹¹ Char Miller. *Gifford Pinchot and the Making of Modern Environmentalism*. Island Press/Shearwater Books, 2001.

TABLA 5-1 Hitos sobre el origen y la evolución del concepto de desarrollo sustentable.

Año	Hito
1913	Primera Conferencia Internacional sobre la Protección de Paisajes Naturales (Suiza).
1923	Primer Congreso Internacional sobre Protección de Flora y Fauna, Parajes y Monumentos Naturales (Francia).
1948	Congreso Constitutivo de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) (Francia).
1972	Publicación del Primer Informe del Club de Roma <i>Los límites al crecimiento</i> . Conferencia Internacional sobre el Medio Humano (Suecia). Creación del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA).
1987	Publicación del Informe <i>Nuestro Futuro Común</i> , encargado por la ONU.
1987	Protocolo de Montreal para la eliminación de sustancias agotadoras de la capa de ozono (Canadá). En vigor desde 1989.
1990	Constitución del Consejo de Empresas Multinacionales para el Desarrollo Sustentable (en 1995 quedó constituido en WBCSD: World Business Council on Sustainable Development).
1992	Cumbre Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo. Primera Cumbre de la Tierra (Brasil).
1996	Cumbre de las Américas sobre Desarrollo Sustentable (Bolivia), "Plan de acción para el desarrollo sustentable de las Américas".
1997	Segunda Cumbre de la Tierra, Río + 5 (Estados Unidos). Cumbre Internacional sobre el Cambio Climático (Japón). Adopción del Protocolo de Kyoto.
2000	Objetivos de Desarrollo del Milenio de la ONU. Incluye el objetivo 7: Garantizar la sustentabilidad del medio ambiente.
2002	Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sustentable. Río + 10 (Sudáfrica).
2005	Entrada en vigor del Protocolo de Kyoto. Cumbre Mundial sobre el Cambio Climático (Canadá).
2012	Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sustentable Río + 20 (prevista y en diseño).

Fuente: Elaboración propia.

En la cumbre de Río de Janeiro, Brasil, en 1992, los 172 países asistentes (prácticamente la totalidad del planeta) acordaron seguir las propuestas recogidas en un documento llamado *Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo*.¹² De ésta, resulta muy interesante destacar 5 de sus 27 principios para comprender el progreso de la RSE (tabla 5-2).

TABLA 5-2 Cinco principios de la Declaración de Río que han cambiado la forma de operar de las empresas.

El principio 3 establece que ninguna actividad humana puede mermar los derechos de las generaciones futuras a aprovechar el medio ambiente (lo que ha tenido trascendencia jurídica).

El principio 4 obliga a considerar la preservación del ambiente como objetivo estratégico de cualquier actividad, integrada con el resto de objetivos de esa actividad (lo que ha llevado al importante desarrollo de la auditoría y la evaluación ambiental).

El principio 10 establece que la información y la transparencia, así como la participación de los grupos de interés, son derechos de éstos y se deben fomentar (ésta es una de las bases del desarrollo de los informes sobre sustentabilidad).

El principio 15 instaura el "principio de precaución" por el cual, si no se tiene certeza de que algo no contamina, se debe asumir que sí contamina. (Dicho principio está relacionado directamente con numerosas acciones ambientales; por ejemplo, contra los gases de efecto invernadero).

El principio 16 establece que "quien contamina paga". Así, un producto o servicio que contaminen, aunque estén permitidos, deben proveer los recursos necesarios para compensar su impacto ambiental, principalmente a través de impuestos.

Fuente: ONU (Organización de las Naciones Unidas). *Report on the World Conference on Environment and Development*, Río de Janeiro, Brasil, 1993.

¹² ONU (Organización de las Naciones Unidas). *Report on the World Conference on Environment and Development*, Río de Janeiro, Brasil, 1993.

Tales principios también están contemplados en el “Plan de acción para el desarrollo sustentable de las Américas” de 1996 y han transformado la actividad cotidiana de los empresarios, los gobernantes y el resto de la sociedad.

El concepto de ambiente (o medio ambiente)

Con la finalidad de comprender el concepto de desarrollo sustentable, se quiere profundizar en el aspecto que se ha incorporado en el discurso del tema: el desarrollo ambiental. Para ello es necesario definir qué es el ambiente, así como qué comprenden los aspectos e impactos ambientales (la tabla 5-3 muestra ejemplos de la relación entre dichos conceptos para favorecer la comprensión).

Definición de medio ambiente

Se define al medio ambiente como el “sistema constituido por los elementos físicos, biológicos, económicos, sociales, culturales y estéticos que interactúan entre sí, con el individuo y con la comunidad en la que vive, lo que determina la forma, el carácter, el comportamiento y la supervivencia de ambos”,¹³ es decir, un determinado ambiente incluye el suelo, la flora sobre éste, la fauna, el paisaje o el agua, además del aire; pero también las personas, las infraestructuras humanas, el patrimonio cultural y otros elementos socioeconómicos propios de ese ambiente.

Por lo tanto, en el estudio de los problemas ambientales se unen muchas ciencias y corrientes: biología, geología, física, química, economía, derecho, religión, ética, política, etc. Por lo anterior, se explica que, en relación con el ambiente, sea muy frecuente encontrar percepciones discutibles y que no haya soluciones únicas a las dificultades. Sería un error estudiar la responsabilidad empresarial en lo ambiental como un conjunto de recetas claras para resolver unos problemas perfectamente definidos. Más bien, la responsabilidad ambiental es una oportunidad de discutir, probar y acordar diferentes soluciones y formas de contribuir a preservar la Tierra en la medida de lo posible.

Aspectos ambientales

Es imposible que el ser humano viva en el medio ambiente sin interactuar con él, pues necesita de sus recursos: sol, agua, suelo fértil, vegetales, minerales, etc. Igualmente, el ser humano deposita en la Tierra los productos y residuos de sus actividades. Por lo tanto, las actividades humanas tienen aspectos ambientales que deben ser gestionados. Es posible definir “aspecto ambiental” como “cualquier elemento de las actividades, productos y servicios de una organización que puede interactuar con el medio ambiente” (ISO 14001, 2004).¹⁴ Algunos aspectos ambientales de las empresas son el consumo de energía o de otros recursos naturales, el desecho de residuos peligrosos, los ruidos o la alteración del paisaje, por citar ejemplos dispares.

Impactos ambientales

Cuando los aspectos ambientales de cualquier actividad humana efectivamente alteran el ambiente de forma permanente, es posible afirmar que se ha producido un impacto ambiental. Ejemplos de alteraciones permanentes o impactos ambientales son: el efecto invernadero, el agujero de la capa de ozono, el *smog* fotoquímico sobre las grandes ciudades, la deforestación y la desertificación, la eutrofización de las aguas continentales, la ecotoxicidad o el agotamiento de los recursos naturales, por citar algunos de los más relevantes en América Latina.

¹³ Gómez-Orea, D. *Evaluación de impacto ambiental*. Mundi-Prensa, Madrid, 2002.

¹⁴ ISO (International Organization for Standardization) 14001:2004. *Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso*. ISO/TC 207, Ginebra.

En realidad, se provoca un impacto ambiental cuando se sobrecarga un ecosistema, es decir, si los aspectos ambientales se encuentran a un nivel superior a la capacidad de soporte del medio. En efecto, el medio tiene capacidad de mitigar y asumir los aspectos ambientales, pero dicha capacidad no es ilimitada. La tabla 5-3 muestra cómo se relacionan aspectos e impactos ambientales, en especial para los principales impactos ambientales de América Latina.

TABLA 5-3 Principales impactos ambientales en América Latina y sus causas.

Principales impactos ambientales en América Latina	Aspectos ambientales que producen los impactos ambientales
Deforestación: <i>Reducción de la superficie arbolada, de los servicios que presta y de los hábitats que sustenta.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tala de árboles mayor que la capacidad de reposición de los bosques y las selvas. • Incendios. • Residuos tóxicos vertidos en las aguas continentales.
Esmog fotoquímico en las grandes ciudades: <i>Niebla tóxica que produce daños a la salud por respiración, así como por contacto con los ojos y la piel.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Emisiones de gases de escape por los procesos de combustión: Óxidos de nitrógeno, de azufre, hollines y partículas sólidas en suspensión, etcétera.
Agotamiento de los recursos naturales no renovables: <i>Disminución del capital natural legado a las generaciones futuras.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Extracción y consumo de petróleo, gas, minerales, etcétera.
Contaminación de las aguas continentales: <i>Agua de lagos y ríos no potable, tóxica, turbia, etcétera.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Vertidos líquidos desde las explotaciones agrícolas y ganaderas, vertidos industriales y vertidos residenciales. • Emisiones gaseosas industriales.
Pérdida de biodiversidad: <i>Disminución de la variabilidad de las especies vivas. Se pierden la belleza y las propiedades útiles de las especies desaparecidas.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tala de árboles • Incendios • Caza • Agricultura intensiva y monocultivos
Cambio climático: <i>Calentamiento progresivo de la atmósfera que producirá cambios en el clima tales como lluvias torrenciales, temperaturas extremas, aumento del nivel del mar por deshielo en los polos, etcétera.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Emisiones gaseosas de efecto invernadero: Dióxido de carbono y metano, derivados principalmente de los procesos de combustión necesarios para el transporte, la cocina y la calefacción residencial, la industria, etcétera.

fente: Elaboración propia.

Desafortunadamente, los aspectos ambientales y los impactos se relacionan y retroalimentan unos a otros. En consecuencia, un aspecto ambiental habitual en América Latina, como son las emisiones de óxidos de nitrógeno (NOx), producen cambio climático, lluvia ácida, smog y eutrofización; asimismo, tenemos que las emisiones NOx están en los gases de escape de los procesos de combustión que se generan en la vida cotidiana, ya sea para producir calor, mover una máquina térmica (generadores, vehículos, etc.) o en otros usos. Por otro lado, un impacto ambiental como el cambio climático contribuye a la deforestación y viceversa.

Por lo anterior, las diferentes propuestas para mejorar la sustentabilidad de las empresas —desde normas de gestión como la serie ISO 14000 hasta las guías para la realización de informes de sustentabilidad— son para que la gestión de la RSE se enfoque en evitar los aspectos ambientales. Por ejemplo, los indicadores relativos al medio ambiente del Global Reporting Initiative (GRI)¹⁵ hacen mención de los aspectos ambientales, no de los impactos ambientales; sirvan como ejemplo los indicadores recogidos en la tabla 5-4.

¹⁵ *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad.* Global Reporting Initiative. Amsterdam, 2006.

TABLA 5-4 Principales indicadores de desempeño ambiental según la guía para elaboración de informes del GRI.

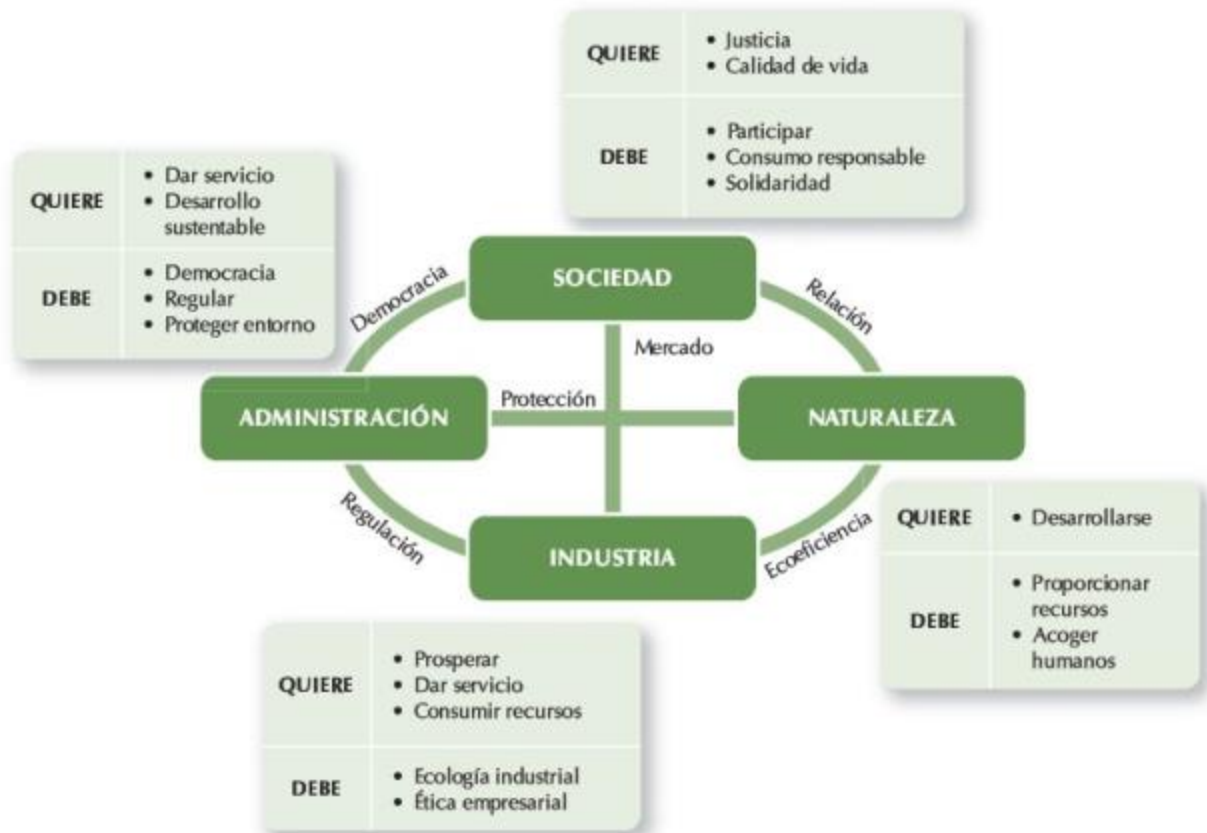
Aspectos ambientales	Principales indicadores de medición del desempeño ambiental propuestos por el GRI en 2006 (Utilizados en los informes sobre sustentabilidad elaborados de acuerdo con esta guía) (No se incluyen los indicadores adicionales)
Materiales	EN1 Materiales utilizados, por peso o volumen. EN2 Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales valorizados.
Energía	EN3 Consumo directo de energía, desglosado por fuentes primarias. EN4 Consumo indirecto de energía, desglosado por fuentes primarias.
Agua	EN8 Captación total de agua por fuentes.
Biodiversidad	EN11 Descripción de terrenos adyacentes o ubicados dentro de espacios naturales protegidos o de áreas de alta biodiversidad no protegidas. Indíquense la localización y el tamaño de terrenos en propiedad, arrendados o que son gestionados con alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a áreas protegidas. EN12 Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad en espacios naturales protegidos o en áreas de alta biodiversidad no protegidas, derivados de las actividades, los productos y los servicios en áreas protegidas, así como en áreas de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a las áreas protegidas.
Emisiones y vertidos	EN16 Emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, en peso. EN17 Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero, en peso. EN19 Emisiones de sustancias destructoras de la capa de ozono, en peso. EN20 NO, SO y otras emisiones significativas al aire, por tipo y peso. EN21 Vertimiento total de aguas residuales, según su naturaleza y destino. EN22 Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento. EN23 Número total y volumen de los derrames accidentales más significativos.

Fuente: Guía para la elaboración de memorias de sustentabilidad. Global Reporting Initiative. Amsterdam, 2006.

Hacia un nuevo modelo de desarrollo. Las relaciones entre los agentes implicados

Cambiar el modelo de desarrollo es una responsabilidad de la sociedad en su conjunto y de cada uno de sus integrantes en su ámbito. Por responsabilidad debe entenderse la capacidad de responder a la pregunta: ¿cómo contribuyen mis actos al desarrollo sustentable? Una respuesta inaceptable para un grave aspecto ambiental es: "no lo sabía" o "proteger el ambiente no me importa". Para contribuir al desarrollo sustentable, todos los agentes implicados habrán de considerar, además de las consecuencias socioeconómicas, las consecuencias ambientales de sus actos y hacerse responsables de éstas. La figura 5-1 ilustra las relaciones que hay entre los tres grupos principales de agentes implicados y su relación con la naturaleza.

Separar industria/empresa, sociedad y administración pública permitirá estudiar con más precisión los diferentes papeles y su contribución a la sustentabilidad ambiental. Aunque la realidad no es tan simple y es difícil establecer límites entre cada grupo, ya que comparten personas, recursos económicos y físicos, información, etc., su idiosincrasia es distinta y se deben comprender tales diferencias. En primer lugar, habrá de destacarse la presencia de la



Fuente: Adaptado de Charter & Tischner (2001).¹⁶

FIGURA 5-1 Características de los agentes implicados en el desarrollo sustentable.

naturaleza y comprender su relación con la sociedad, la administración pública y las empresas. Las firmas deben establecer una relación de ecoeficiencia con la naturaleza, entendiendo por ecoeficiencia la definición de Fussler:¹⁷ *la oferta de productos y servicios a un precio competitivo, que satisfacen necesidades humanas incrementando su calidad de vida, mientras a lo largo de su ciclo de vida reducen progresivamente el impacto medioambiental y la intensidad del uso de recursos, al menos, hasta el nivel de la capacidad de carga del planeta.* Dicha relación de ecoeficiencia tiene que venir reforzada por una relación de respeto y valoración del medio ambiente por parte de la sociedad, la cual llegará a la empresa en formas de demandas del mercado. También, por la protección de la administración pública, tanto del capital natural que administra como del global, que le llegará a la firma como regulación. Es verdad que la sustentabilidad no es responsabilidad exclusiva de las empresas, pero igualmente es cierto que esto no debe ser excusa para que no asuman su parte de responsabilidad e incluso ayuden a los otros agentes a sí hacerlo.

¹⁶ Charter, M. y Tischner, U. (eds.). *Sustainable solutions: developing products and services for the future*, Greenleaf Publishing, Sheffield, 2001.

¹⁷ Fussler, C. *Eco-innovación. Integrando el medio ambiente en la empresa del futuro*, Mundi-Prensa, Madrid, 1999.

Responsabilidad gubernamental. La acción política

La administración pública, ya sea local, regional, nacional o supranacional, de acuerdo con los intereses de los ciudadanos, habrá de promocionar el desarrollo de la economía de una manera sustentable. Para ello dispone de cinco categorías de acciones, las cuales presentamos en seguida ordenadas de mayor a menor, de acuerdo con su intervención en el mercado:

1. *Las leyes de "mandato y control"*. Limitan a las industrias en lo que se puede hacer en relación con el ambiente: sustancias prohibidas, límites de emisión y vertido, normas de gestión de residuos, etcétera.
2. *Las políticas de precios e impuestos*. Permiten redistribuir los costos de forma que se desincentive el consumo de recursos, así como que los productos y servicios más contaminantes resulten más caros. El dinero recaudado a partir de los productos contaminantes habría de usarse para paliar sus impactos ambientales.
3. *La participación en el mercado*. La administración pública puede establecer criterios ambientales para la adquisición de productos y servicios, con lo que se fomentaría el mercado de dichos productos. También es posible construir infraestructuras para la recuperación selectiva, el reciclado, la valorización de residuos, etcétera.
4. *Educación, sensibilización y toma de conciencia*. La administración pública puede concientizar ambientalmente a la ciudadanía y a los empresarios de muy diversas formas: con contenidos ambientales en los planes educativos, publicidad, series televisivas, etc. Tal toma de conciencia derivará en un mercado que demande productos y servicios más respetuosos con el ambiente.
5. *La protección de espacios y especies naturales*. La administración pública debe restringir las actividades en aquellas áreas que posean características especiales, que sean de servicios ambientales o que dañen a las especies más amenazadas de extinción.

Una correcta combinación de las acciones pertinentes en estas cinco categorías permitirá a la administración pública asumir con éxito su responsabilidad en la promoción del desarrollo sustentable. Un equilibrio tal no se da en América Latina. Con la debida reserva cuando se hacen generalizaciones tan amplias, en general es posible distinguir aspectos positivos como por ejemplo la protección de espacios y especies naturales y la legislación que regula la relación de las empresas con el ambiente. Son tan completas y restrictivas en América Latina como en cualquier otra región industrializada. También se habrá de reconocer que, de nuevo en general, la administración latinoamericana impulsa el desarrollo de acciones de educación y toma de conciencia ambiental. De hecho, esta región del planeta encabeza el impulso de los "Principios para una Educación Responsable en Gestión", avalados por la ONU, que son conocidos como PRME.¹⁸

Sin embargo, hay deficiencias claras y generalizadas; por ejemplo, las tareas de inspección y sanción para el cumplimiento de las leyes ambientales, el impulso de la compra verde, las políticas impositivas en favor del ambiente, etc. Una notable excepción son los impuestos al consumo de carburantes, pero dado el limitado uso de esos ingresos para combatir los impactos ambientales, se trata más bien de impuestos convencionales sobre el consumo.

Responsabilidad ciudadana. Consumo y participación responsables

Los ciudadanos efectúan importantes actividades, además de trabajar para la administración pública o las empresas. Por lo tanto, si desean alcanzar sus expectativas de calidad de vida también

¹⁸ United Nations Global Compact: 2007, *The Principles for Responsible Management Education*. Nueva York: UN Global Compact.

deben asumir su responsabilidad fuera del ámbito laboral. Cada individuo habrá de asumir su responsabilidad ciudadana, entendiendo como tal el reconocimiento por su parte de que es posible sea la causa de una alteración positiva o negativa del ambiente (objetivo de este capítulo). En consecuencia, el ciudadano reconoce también que se le puede exigir que responda por ello.

Así, no sólo habrá de evitar alterar negativamente el ambiente o elegir aquellos servicios y productos que menos lo modifiquen. También debe exigir a la administración pública que vele por la transformación del modelo económico hacia un modelo más sustentable, lo que logrará participando en la política y en la vida pública más allá del hecho de ejercer el voto (participación ciudadana y solidaridad). Además, el ciudadano tiene que exigirle a la industria una oferta de productos y servicios que demuestre haber reducido en lo posible los impactos ambiental y social (consumo responsable).

En relación con esto último, sirva de ejemplo la organización no gubernamental FACUA,¹⁹ dedicada a la defensa de los derechos de los consumidores. Esta ONG española tiene convenios de cooperación con casi todas las asociaciones de consumidores de América Latina y el Caribe. Dichas colaboraciones ayudan a extender el ambiente como objeto de preocupación en estas asociaciones latinas. Hasta la fecha, prácticamente los únicos contenidos de ambiente en las asociaciones latinas son los relacionados en modo directo con la salud humana: alimentos contaminados o transgénicos, problemas ambientales con los productos de salud e higiene, etc. Es previsible que, a medida que despierte la conciencia ciudadana y se asuma la responsabilidad ambiental de los consumidores, las asociaciones de consumidores lo reflejen en sus actuaciones.

Caso ilustrativo 2

¿Son empresas sustentables?



Los supermercados “Supermaxi” y “Megamaxi” de Corporación Favorita, C. A., en Ecuador son líderes en comercio minorista. Su concepto de negocio es principalmente la tienda de autoservicio, donde se ofrecen productos de primera necesidad, junto con otros exclusivos.

Desde 2008, la corporación ha decidido abandonar las bolsas (fundas) de plástico de polietileno, polipropileno u otros polímeros, así como sustituirlas por bolsas biodegradables en sus supermercados. El cambio supone un costo mayor en 10% al de la funda tradicional, pero los ejecutivos de la firma coinciden en afirmar que el beneficio en preservación e imagen es incuantificable.

En todo caso, se estudian fórmulas para reducir este sobrecosto —como permitir al comprador llevar bolsas reutilizables vendidas por los propios supermercados o cobrar cuando se usen muchas bolsas.

¿Es ésta una medida de sustentabilidad ambiental? ¿Sólo es publicidad? ¿Se cumplen los principios de la RSE de relevancia y continuidad?

Responsabilidad empresarial

Desde la óptica de la RSE, es la empresa la que se sitúa en el centro del enfoque, aunque sus principios se puedan aplicar, y se apliquen, a otras organizaciones: fundaciones, administración pública, universidades, etc. La firma genera bienes y servicios para los ciudadanos, además de empleo, con lo que contribuye a la realización de las personas y a que obtengan ingresos económicos, pero también paga dividendos a sus accionistas y paga impuestos a la administración pública, además de que es promotora y depositaria de conocimiento y tecnología. Pero la firma todavía es también una fuente principal de impacto ambiental y de problemas sociales, independientemente de que tenga titularidad pública o privada.

¹⁹ Para conocer más, visite <https://www.facua.org/es/sobrefacua.php?Id=29>

Afortunadamente ya hay una serie de factores de cambio que impulsan a las empresas a mejorar la sustentabilidad ambiental de sus procesos productivos. Tales factores, o "fuerzas motrices" (*Driving Forces*), se pueden clasificar en dos grandes grupos: las intrínsecas y las extrínsecas a la firma. La tabla 5-5 muestra algunas de las fuerzas motrices más importantes en ambos casos.

TABLA 5-5 Fuerzas motrices que impulsan la responsabilidad ambiental de las empresas.

FUERZAS MOTRICES	INTRÍNSECAS	Aumento de beneficios. Estrategia de negocio.	
		Sensibilidad, actitud favorable hacia el medio ambiente. Motivación y formación de la dirección y del personal.	
	EXTRÍNSECAS	Acción gubernamental	Legislación de "mandato y control".
			Políticas económicas.
			Compra con criterios ecológicos.
			Programas de formación y sensibilización. Acuerdos voluntarios.
			Protección de espacios y especies.
		Mercado. Demanda de consumidores o clientes. Acciones de la competencia.	
		Escasez de recursos y precios crecientes.	
		Aparición de nuevas tecnologías más respetuosas con el ambiente.	

Fuente: Elaboración propia.

Con la finalidad de responder a dichos retos, se proponen modelos de negocio cuya producción promueva la sustentabilidad ambiental empresarial. El objetivo es que las empresas sigan compitiendo económicamente, pero que además mantengan la gestión social que prestan, al tiempo que minimizan los aspectos ambientales.

La magnitud y evolución de estas fuerzas motrices de responsabilidad ambiental son frecuentemente minusvaloradas por las empresas que las interpretan como una "moda". Así, desafortunadamente, muchas firmas tratan de sacarles provecho económico sin más objetivo que mejorar su imagen. Introducen cambios poco sustantivos, pero muy mediáticos, con lo que pretenden aumentar o mantener sus ventas.

Cuando las empresas hacen un uso básicamente publicitario de índices de sustentabilidad como el Dow Jones, de normas de gestión ambiental certificables como la ISO 14000 o de informes de sustentabilidad calificables como el GRI desaprovechan su utilidad como guías de análisis de los aspectos ambientales, como guías para la gestión de los aspectos ambientales o como guías de auditoría de los sistemas de gestión ambiental. La experiencia demuestra que si la evolución de la firma hacia la sustentabilidad ambiental no es sustancial, tarde o temprano quedará en evidencia y no servirá de nada toda la actividad publicitaria o mercadológica que desarrolle para mejorar su imagen.

El proceso hacia la sustentabilidad ambiental empresarial

Una transformación sustancial no puede ser resultado de una receta genial ni una rápida transformación. En realidad, la sustentabilidad ambiental es un proceso continuo de evolución. La transformación empieza por la visión del propio proceso productivo y continúa al aplicar esa nueva visión a todas las actividades de la empresa. Los principios de relevancia, transparencia y continuidad de la RSE son imprescindibles. La tabla 5-6 resume los cambios políticos que se podrían introducir en la empresa y los cambios en la estrategia de diseño de los productos o servicios que oferta al mercado para lograr la sustentabilidad.

TABLA 5-6 Sustentabilidad de la empresa.

CAMBIOS POLÍTICOS EN LA EMPRESA	CAMBIOS DE ESTRATEGIA EN EL DISEÑO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Poner énfasis en el servicio, no en la producción. 2. Enfocar los objetivos hacia la calidad de vida y la satisfacción de necesidades, no hacia la generación de <i>deseo de compra</i>. 3. Considerar el ciclo de vida físico completo del producto: elaboración de materias primas, producción, distribución, uso y mantenimiento, así como retiro al final del ciclo de vida. 4. Asumir que el ambiente tiene una capacidad limitada de suministrar recursos y absorber residuos. 5. Ver la sustentabilidad como un camino, no sólo como una meta concreta. Adoptar una cultura de <i>mejora continua</i>. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducir la intensidad de uso de materias primas. 2. Reducir la intensidad de uso de energía. 3. Reducir residuos, vertidos y emisiones, así como el daño a la salud humana y al medio ambiente. 4. Fomentar el uso sustentable de recursos renovables. 5. Fomentar la reutilización y el reciclaje de los materiales. 6. Proporcionar calidad de vida real, es decir, basada en la satisfacción de necesidades, no en la del "deseo de compra". 7. Aumentar la intensidad de servicio de sus productos y servicios. Fomentar la economía de servicios.

Fuente: Elaboración propia.

Actualmente existe un importante abanico de instrumentos (herramientas de gestión) a disposición de las empresas para promover la sustentabilidad ambiental empresarial, muchos de los cuales también están dirigidos a la administración pública y a los ciudadanos. Estas herramientas se pueden clasificar como *técnicas, económicas y de regulación*. En la tabla 5-7 se incluyen las más relevantes, de manera breve y con fines informativos. En tal tabla se ha distinguido entre las herramientas más basadas en el cambio tecnológico, en la reducción de costos y las políticas de precios, así como en la regulación de mandato y control. No todas estas herramientas son voluntarias o fueron destinadas para que la empresa las aplique, pero sí todas tienen objetivos de sustentabilidad ambiental, por lo que es deber de la firma conocerlas y, en su caso, aplicarlas.

Por lo tanto, con las lógicas diferencias según las regiones, los sectores industriales, de acuerdo con las propias empresas, es posible afirmar en general que ya se dispone del suficiente conocimiento, de los suficientes recursos y de la suficiente demanda para que las empresas inicien el proceso hacia la sustentabilidad ambiental. De hecho, en este capítulo se han nombrado varias que ya lo han empezado. Este proceso lógicamente será paulatino porque requiere del cambio de paradigma productivo coordinado entre todos los agentes económicos, sociales y administrativos implicados. Todo esto no debe ser razón para que cada uno de ellos, en especial la empresa, no realice su parte sin esperar a que se le exija. Ser proactiva, adelantarse al cambio con una adecuada gestión de los riesgos que ello supone, le ayudará a tener un mejor control de los resultados para la organización y una mejor posición en el nuevo escenario que se cree. Es su responsabilidad, pero también es su oportunidad.

TABLA 5-7 Herramientas para la sustentabilidad ambiental empresarial.**Herramientas para la sustentabilidad ambiental empresarial (SAE)****Técnicas***Evaluación del impacto ambiental del ciclo productivo:*

- Evaluación de impacto ambiental.
- Análisis del ciclo de vida (ACV o LCA, por *Life Cycle Assessment*).
- Contabilidad del flujo de materiales.

Generación de nuevas soluciones de proceso productivo y de producto/servicio más respetuosas con el medio ambiente:

- Mejores tecnologías disponibles (MTD).
- Ecodiseño.
- Ecoinnovación.

Gestión de los aspectos ambientales de la empresa:

- Serie de normas ISO 14000.
- Reglamento EMAS.
- Guías del GRI.
- Normas de auditoría ambiental.

Gestión, control y minimización de residuos:

- Manuales de ingeniería ambiental: depuración, reciclado, reutilizado, valoración, vertido controlado, etcétera.

Económicas*Desanimar el uso de determinadas materias primas:*

- Tasas sobre materias primas vírgenes.
- Tasas sobre recursos no renovables.
- Tasas sobre recursos escasos.
- Tasas sobre recursos tóxicos o peligrosos.

Animar las prácticas de SAE:

- Subvenciones y créditos blandos para inversiones que beneficien al medio ambiente.
- Impuestos más bajos para industrias y productos de SAE.

Desanimar prácticas contrarias a la SAE:

- Impuestos sobre el transporte o los carburantes.
- Impuestos sobre el embalaje.
- Impuestos sobre vertidos, generación de residuos peligrosos, etcétera.
- Impuestos sobre productos ineficientes (energía, agua, etc.).

Infraestructura para la SAE:

- Inversiones en infraestructura para facilitar el intercambio de productos en sistemas ecoindustriales (infraestructura en los parques industriales, sistemas de recolección selectiva, centros de transferencia de residuos, redes de información, etc.).

Regulatorias*Información:*

- Normas sobre información ambiental.
- Normas sobre etiquetado.

Límites y restricciones:

- Restricción en el uso de determinados recursos.
- Límites de emisión y vertidos.
- Protección de zonas y especies de importancia ecológica especial.
- Ordenación del territorio. Delimitar zonas industriales que obliguen a la concentración.

Gestión de residuos:

- Normas sobre gestores autorizados.
- Normas sobre gestión de residuos.

Organización de los sistemas industriales:

- Normas sobre composición de parques y polígonos industriales.

Conclusiones

El desarrollo sustentable debe permitir, simultáneamente, satisfacer las necesidades de calidad de vida de la población actual y conservar el medio ambiente en un estado tal que las generaciones futuras puedan gozar de las mismas oportunidades para satisfacer sus necesidades.

El medio ambiente abarca todo lo que rodea al ser humano y hace posible su vida, lo cual incluye tanto sus componentes como sus interrelaciones; está en un equilibrio relativamente estable. Una pequeña alteración puede ser asumida e incluso revertida de forma natural, pero una alteración importante, ya sea por intensidad o por duración, es posible que produzca en el ambiente cambios permanentes. Toda modificación producirá muchas otras modificaciones, en un efecto de cadena, ya sea rápida o lentamente, mientras el nuevo equilibrio que se alcance (temperaturas, así como composiciones del aire, del agua o del suelo, desaparición de especies o de minerales, etc.) tal vez no le convenga a la raza humana. Por lo tanto, con la aplicación del principio de precaución debemos alterar el ambiente lo menos posible. Lo anterior es lo mismo que decir que dejaremos a las generaciones futuras el ambiente tal como lo encontramos (o mejor). En consecuencia, nuestra descendencia podrá usar el ambiente según sus objetivos que es lo que hacemos ahora.

La presión que se ejerce sobre el medio ambiente se denomina *aspecto ambiental* y está constituida por flujos de intercambio de materiales, de energía o de información (ya sea por consumo o por producción de contaminantes). A la alteración permanente del medio ambiente (reversible o no) por causa de la presión de los seres humanos se le llama *impacto ambiental*.

Para lograr el desarrollo sustentable se requiere el esfuerzo conjunto de todos los agentes involucrados; esto es: una acción política responsable desde la administración pública, el consumo y la participación comprometida de la ciudadanía, así como una actividad productiva eficiente y responsable.

Las empresas juegan un papel clave para alcanzar el desarrollo sustentable, ya que son la fuente principal del impacto ambiental, las principales depositarias de la tecnología y de buena parte del conocimiento, así como las responsables de proporcionar a la sociedad una oferta de productos y servicios respetuosos con el medio ambiente.

Ya hay modelos de negocio que incorporan en sus sistemas productivos una visión responsable para implementar el desarrollo sustentable. Su objetivo final es reducir el consumo de materias primas y energía, así como limitar la generación de residuos y contaminantes hasta una cantidad tal que la naturaleza logre absorberlos. Estos modelos ya disponen de numerosas herramientas y ejemplos exitosos de aplicación.

En América Latina los retos ambientales no son menores que en otras regiones. Si bien el capital natural de la región está mucho mejor preservado, constituye por sí mismo un hecho diferencial y una de las principales fuentes de riqueza del continente. Si se copian los modelos de desarrollo predominantes en Europa o Estados Unidos de igual manera se reproducirán sus errores y el desarrollo no será sustentable a medio y largo plazos. Se puede y debe aprender del pasado para alcanzar altos niveles de desarrollo sin agotar los recursos naturales.

Por lo tanto, las empresas no tienen que esperar más para empezar a realizar un diagnóstico de sus aspectos ambientales y aplicar la gestión ambiental de los mismos, así como la mejora de sus productos y procesos. Muchas de las firmas líderes ya lo han hecho y transmiten sus requisitos ambientales a su cadena de valor. La oferta incluye cada vez más productos respetuosos con el ambiente y el consumidor final, por lo que a igualdad de características, elegirá estos productos y servicios más sustentables. En paralelo, la legislación se hará cada vez más restrictiva y se acabarán desarrollando los instrumentos de inspección y sanción. Finalmente, dicha evolución se apoya y urge desde el cabildeo que, conscientemente o no, forman las organizaciones ambientalistas, determinadas opciones políticas y las empresas de servicios ambientales: energías renovables, agricultura ecológica, procesado de residuos, depuración de aguas, consultoría ambiental, etcétera.

Estas tendencias quizá no sean tan evidentes en América Latina como en los países industrializados, pero las conocen muy bien empresas latinoamericanas que se dedican a la exportación a Europa, Estados Unidos, Canadá y Asia, y en especial Australia y Japón. Como ocurriera con el desarrollo de la gestión de la calidad, la gestión ambiental es un imperativo que no tiene marcha atrás. Es más honesto, y más lógico, sumarse a ese impulso y aprovecharlo para asumir la responsabilidad con el ambiente.



Palabras clave

Aspectos e impactos ambientales
 Desarrollo sustentable
 Gestión ambiental
 Responsabilidad ambiental

Preguntas para debate

- ¿Cree que el ambiente en general está seriamente deteriorado? ¿Cree que en un futuro próximo es posible agotar determinados recursos naturales o contaminar irreversiblemente otros? ¿Cree que la humanidad tendrá una solución aceptable llegado el caso? ¿Confía en la evolución de la tecnología o considera que se debe hacer un esfuerzo para modificar el modelo de desarrollo? ¿O es que ambos planteamientos están ligados?
- ¿Piensa que el deterioro ambiental es sufrido por quienes lo ocasionan? ¿Le parece que se asiste a una injusticia ambiental por la cual padecen el deterioro ambiental quienes no han hecho nada para merecerlo salvo, quizá, consumir irresponsablemente?
- ¿Es posible medir la sustentabilidad ambiental de las empresas? ¿Tiene sentido formular índices de sustentabilidad ambiental como el Dow Jones u otros?
- Las pequeñas y medianas empresas, por lo general, consideran que sus aspectos ambientales son muy pequeños en comparación con los de las grandes firmas; también consideran que el esfuerzo de asumir su responsabilidad y reducir su contaminación es muy grande en comparación con la muy pequeña mejora posible del ambiente que se lograría, ¿es éste un argumento correcto? ¿Se podría rebatir? ¿Cómo lo rebatiría?
- Las empresas argumentan también que no introducen mejoras ambientales en sus productos y procesos porque no lo demandan sus clientes, sean empresas, organizaciones de la administración pública o ciudadanos. ¿Es éste un argumento cierto? ¿Es aceptable? ¿El cuidado del ambiente debe ser una cuestión de mercado?
- ¿Qué utilidad ve en la certificación de las características ambientales de un proceso o producto industrial? ¿Cree que permite distinguir a las empresas más responsables con el ambiente del resto?
- ¿Se preocupa por los impactos ambientales derivados de los productos y servicios que consume? ¿Se considera bien informado al respecto? ¿Cree que las empresas ocultan deliberadamente información o simplemente no consideran que sea información útil para el consumidor, el académico, las autoridades públicas u otros grupos de interés?



Lecturas recomendadas



Allenby, B. R. *Industrial Ecology*, Prentice Hall, Nueva Jersey, 1999.

Capuz, S. & Gómez, T. (eds.). *Ecodiseño: ingeniería del ciclo de vida para el desarrollo de productos sustentables*, Alfaomega. México, 2003.

Charter, M. y Tischner, U. (eds.). *Sustainable solutions: developing products and services for the future*, Greenleaf Publishing, Sheffield, 2001.

Fussler, C. *Eco-innovación. Integrando el medio ambiente en la empresa del futuro*, Mundi-Prensa, Madrid, 1999.

Gómez-Orea, D. *Evaluación de impacto ambiental*, Mundi-Prensa, Madrid, 2002.

ISO (International Organization for Standardization) 14001:2004. *Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso*. ISO/TC 207, Ginebra, 2004.

Meadows, D. L. et al. "Más allá de los límites del crecimiento", *El País*, Aguilar, Madrid, 1992.

Ulrich, E. et al. *Factor 4: Duplicar el bienestar con la mitad de recursos naturales. Informe al Club de Roma*, Galaxia Gutenberg, Barcelona, 1997.



Capítulo 6

Empresas y desarrollo humano: El potencial de las compañías transnacionales para el desarrollo humano

J. Félix Lozano y Jordi Peris

Objetivos

Al finalizar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- Identificar los desafíos éticos de la gestión empresarial en diversos entornos socioeconómicos y culturales.
- Conocer las diversas perspectivas del desarrollo y sus implicaciones prácticas en los países menos desarrollados.
- Reconocer las estrategias que han adoptado las empresas multinacionales en su relación con las comunidades locales en los países en vías de desarrollo.
- Aplicar los criterios éticos básicos para analizar los problemas de la gestión empresarial en los países en vías de desarrollo.

Caso ilustrativo 1

El precio de la protesta



El trabajo de Carmen Mejía en la Asociación para el Desarrollo Integral de San Miguel Ixtahuacán (ADISMI) y su liderazgo en la asociación la han convertido en objetivo de persecución y amenaza. El 22 de abril de 2010, "Día de la Tierra", Carmen fue una de las 10 000 personas que participaron en la marcha pacífica en la ciudad de Guatemala. Durante la marcha, los manifestantes se detuvieron ante la puerta de la compañía minera Goldcorp Marlin Mine y ante la Embajada de Canadá. Las personas de Maya Mam y Maya Sipakapan, la mayoría pacíficos campesinos que viven cerca de la mina, están preocupadas porque la explotación minera contamina el agua, deforesta su tierra y destruye el entorno natural que es fundamental para la comunidad maya. Tras un incidente que siguió a la marcha pacífica del "Día de la Tierra", Carmen y otras mujeres fueron detenidas y acusadas. Como afirmó Carmen: "Si la empresa minera se hubiera ido y nos hubiera dejado en paz y vivir felices como vivíamos antes, ninguna mujer más habría sido perseguida y criminalizada".¹

¿Es responsabilidad de las empresas dialogar con las comunidades locales y los ciudadanos, o basta con que cumplan las leyes y los acuerdos firmados con las más altas instancias de los gobiernos?



Introducción

La explosión de la fábrica de pesticidas, propiedad de Union Carbide en Bhopal, India, hace más de 25 años, tuvo consecuencias desastrosas para la población local. Más de 20 000 personas fallecieron y unas 600 000 resultaron afectadas, muchas de ellas con graves secuelas. El accidente se produjo al no tomarse las debidas precauciones de limpieza y mantenimiento de la planta, así como por el ahorro de costos en algunos de los sistemas de seguridad. Desde entonces, la atención de la opinión pública sobre el comportamiento de las empresas en los países en vías de desarrollo no ha cesado. El comportamiento responsable de las empresas que trabajan en entornos económicos, sociales y legales inestables, desestructurados y débiles resulta esencial para la vida y el futuro de muchas personas, tal como plantea el caso ilustrativo 1 de la explotación minera en Guatemala. En el relato se describe cómo la presencia de una compañía minera internacional tiene consecuencias directas no sólo sobre aspectos ambientales y de salud, sino también sobre la libertad personal de mujeres activistas. En ese sentido, es importante preguntarse qué tipo de desarrollo impulsa una empresa de tales características.

Además, el proceso de globalización y desregulación ha impulsado a las empresas a tomar parte en actividades económicas que solían ser desempeñadas por los gobiernos. Lo anterior va unido a que, en muchas ocasiones, el poder de las organizaciones privadas es mayor que el del propio Estado en el que operan, lo cual ha significado un incremento en la exigencia de responsabilidad.

Por otro lado, un mayor activismo social y la facilidad de comunicación global son factores que obligan a las empresas a actuar con cuidado y responsabilidad en cualquier parte del mundo si no quieren enfrentar serios problemas en sus países de origen y entre sus clientes.

Es posible analizar una serie de factores que dificultan el trabajo de las compañías en los países en vías de desarrollo, los problemas que tales dificultades generan para las compañías y las probables ventajas que aun así pueden obtenerse. Aquí presentaremos las ventajas ilegítimas que es posible aprovechen algunas empresas al trabajar en países en vías de desarrollo. Desde luego,

¹ Tracy Glynn (2010), "Women and Mining: the case of Maya Women and Goldcorp in Guatemala", http://www.nbmediacoop.org/index.php?option=com_content&view=article&id=1022:qyou-are-just-a-womanq&catid=98:world&Itemid=150. (Reproducido con autorización expresa de la autora).

hay otro tipo de ventajas, como bajos costos de producción, la proximidad a mercados emergentes, etc., que no van en contra de la RSE y es legítimo que intenten obtener beneficio de ellas.

El Pacto Global de la Organización de las Naciones Unidas, las directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, los principios de la Organización Internacional del Trabajo y la declaración "Protect, Respect and Remedy: the UN Framework for Business and Human Rights"² son iniciativas que intentan limitar el abuso de tales ventajas ilegítimas por parte de las empresas. Estas directrices internacionales pretenden superar las limitaciones de las legislaciones nacionales, a la vez que ofrecen orientación y criterios de actuación de las empresas en todo el mundo con el objetivo básico de evitar que éstas violen los derechos humanos. Pero hay que ir más allá. Una empresa responsable no puede simplemente evitar colaborar en la violación de los derechos humanos, sino que debe reflexionar y actuar decididamente en favor de un desarrollo humano sustentable. El desafío es que esas firmas desarrollen estrategias de responsabilidad para ponerlas al servicio del desarrollo humano y de la construcción de una sociedad justa.

En este capítulo nos centraremos en presentar la aportación que las empresas transnacionales pueden otorgar al desarrollo humano sustentable. Para ello, empezaremos por analizar

TABLA 6-1

Problemas y ventajas de los países en vías de desarrollo desde la perspectiva de las empresas transnacionales.

Factor	Problema	Ventaja ilegítima
<i>Debilidad del Estado y del ordenamiento jurídico.</i>	Las empresas deben asumir papeles que le corresponderían al Estado, mientras la ciudadanía espera que éstas les brinden servicios públicos (como educación y sanidad) que deberían estar garantizados por el Estado. El Estado no puede hacer cumplir la ley y la administración de justicia es ineficiente e ineficaz.	Las empresas crean redes de clientelismo y ejercen fácilmente cabildeo en aras de su propio interés; incumplen las leyes y se aprovechan de la debilidad (y corrupción) del sistema jurídico para su beneficio.
<i>Bajos índices de educación y formación técnica.</i>	Dificultad para encontrar mano de obra calificada y elevados costos en la formación de los trabajadores.	El analfabetismo y la baja educación facilitan que las empresas abusen de los trabajadores; y su escasa formación hace que no reivindiquen sus derechos y dificulta su organización.
<i>Alto nivel de necesidad.</i>	La necesidad extrema genera inseguridad, así como altos costos en vigilancia y protección. Los bajos índices de alimentación y salud inciden negativamente en la capacidad de trabajo de la población.	Pueden pagar salarios extremadamente bajos. Tienen una gran oferta de mano de obra necesitada que les permite despedir y reponer fácilmente al personal.
<i>Prácticas culturales diversas.</i>	Es difícil implantar normas y procedimientos homogéneos. Se generan conflictos de convivencia que pueden ser potencialmente muy costosos para la empresa.	Es una excusa para no mejorar sus condiciones y "respetar" las prácticas culturales que benefician a las empresas.

fuentes: Elaboración propia.

² Puede consultar este documento en www.business-humanrights.org.

la importante distinción que hay entre crecimiento económico, desarrollo económico y desarrollo humano; luego presentaremos las implicaciones prácticas del concepto de desarrollo humano; posteriormente daremos un breve repaso a la evolución que ha tenido la relación de las empresas transnacionales con las comunidades donde operan; por último, presentaremos la propuesta de la responsabilidad dialógica como el marco apropiado para fomentar las relaciones entre empresas y comunidades locales.

Más allá del crecimiento económico: las personas

Desde los enfoques tradicionales del desarrollo, el papel de la empresa ha sido considerado a partir de una perspectiva puramente económica al entender y valorar su capacidad para generar inversiones, incentivar el consumo, atraer tecnologías o generar empleo. En ese sentido, y a pesar de los desequilibrios sociales, ambientales o culturales que es posible producir, resulta evidente que las firmas pueden hacer una valiosa aportación a la mejora de la situación económica de los países en donde operan. De hecho, los gobiernos suelen luchar por atraer inversión extranjera directa como un camino para crecer económicamente.

No obstante, es necesario clarificar la distinción entre crecimiento, desarrollo económico y desarrollo humano. En primer lugar, el crecimiento económico, entendido como el incremento anual del producto interno bruto (PIB), no tiene por qué generar desarrollo económico, ya que éste depende de elementos adicionales complejos como la estabilidad económica, la articulación e integración entre sectores, el desarrollo tecnológico o un marco institucional y de gobierno que garantice la existencia de reglas básicas de juego. Además, el desarrollo económico no es garantía de desarrollo humano, tal como lo muestran países que han crecido económicamente y modificado sus estructuras económicas y productivas en las últimas décadas, pero apenas han mejorado la calidad de vida de sus ciudadanos; de hecho, en algunos de esos países, la mayoría de las personas aún carece de derechos básicos y de condiciones de vida digna. Tal es el caso, por ejemplo, de Indonesia, una economía plenamente integrada en el sistema productivo mundial y con altos índices de crecimiento económico, pero con amplias capas de población que viven por debajo del umbral de pobreza.

Por ello, premios Nobel de Economía como Amartya Sen (2000) o Joseph Stiglitz (2002) reclaman una forma diferente de entender el desarrollo basada en la idea de que la economía no es un fin en sí misma, sino que habrá de estar al servicio de las personas. Así, lo importante no serían tanto el conjunto de datos derivados del análisis económico de un país, sino cómo tales datos se plasman en las oportunidades reales que los individuos tienen para lograr la vida que desean. El desarrollo así entendido se relaciona íntimamente no sólo con el ingreso y el empleo, sino también con las oportunidades educativas, la atención médica, la cobertura de necesidades básicas (alimentación, agua, vivienda, salubridad...), el medio ambiente o las libertades políticas y civiles. Por ello, entender el papel de la empresa internacional desde la visión del desarrollo humano implica posicionarse en relación con esas cuestiones.

TABLA 6-2 Desarrollo económico frente a desarrollo humano.

	Desarrollo económico	Desarrollo humano
Centrado en	La economía	Las personas
Carácter	Unidimensional	Multidimensional
Referencia básica	Ingreso	Ingreso, salud, educación, necesidades básicas, participación política, medio ambiente.
Indicador principal	PIB per cápita	Índice de desarrollo humano

Fuente: Elaboración propia.

El desarrollo humano y sus implicaciones

En los últimos tiempos, en paralelo al proceso de globalización, la noción de desarrollo humano ha ganado peso en el debate público, además de que se ha convertido en un referente central para las políticas y las intervenciones sobre desarrollo. La comprensión, por lo tanto, del papel de las empresas internacionales en el desarrollo de las sociedades que las acogen no puede ser ajena a esta cuestión en la medida en que apunta algunos elementos clave para entender una relación que en ocasiones deviene problemática.

El origen del concepto de desarrollo humano se encuentra en las aportaciones del Premio Nobel de Economía Amartya Sen (2000) y de las contribuciones, formuladas desde la filosofía política, de Martha Nussbaum (2002). No obstante, es el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) el que se ha convertido en el principal defensor y difusor del concepto, el cual ha llegado a convertirse en un referente obligado tanto en el ámbito gubernamental como en el de las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo, las organizaciones de base comunitaria o los organismos internacionales. Hoy por hoy, además del Informe sobre Desarrollo Humano emitido por la ONU, que es de carácter global, más de 100 países publican su propio informe nacional o regional sobre desarrollo humano, el cual evalúa la calidad de vida de la población y sirve como instrumento de incidencia al generar debates públicos sobre asuntos que de otra manera no entrarían en la agenda política.

TABLA 6-3 Indicadores de desarrollo humano del año 2010 (IDH) para algunos países de América Latina.

	Clasificación por IDH	IDH	Esperanza de vida al nacer	Años promedio de instrucción	Años esperados de instrucción	PIB per cápita	Incremento en la clasificación según IDH frente a PIB
Chile	45	0.783	78.8	9.7	14.5	13 561	11
Argentina	46	0.775	75.7	9.3	15.5	14 603	6
Cuba ³	51	0.863	79.0	10.2	17.7	6 876	44
Uruguay	52	0.765	76.7	8.4	15.7	13 808	3
México	56	0.750	76.7	8.7	13.4	13 971	-3
Costa Rica	62	0.725	79.1	8.3	11.7	10 870	7
Perú	63	0.723	73.7	9.6	13.8	8 424	14
Brasil	73	0.699	72.9	7.2	13.8	10 607	-3
Venezuela	75	0.696	74.2	6.2	14.2	11 846	-9
Ecuador	77	0.695	75.4	7.6	13.3	7 931	7
Colombia	79	0.689	73.4	7.4	13.3	8 589	-3
Bolivia	95	0.643	66.3	9.2	13.7	4 357	11
Nicaragua	115	0.565	73.8	5.7	10.8	2 567	7
Guatemala	116	0.560	70.8	4.1	10.6	4 694	-13
Haití	145	0.404	61.7	4.9	6.8	949	13

Fuente: Informe sobre Desarrollo Humano del PNUD 2010.

³ Los datos del IDH de Cuba son del 2009, puesto que no hay datos de 2010.

La principal aportación del concepto de desarrollo humano es un cambio de fondo en la comprensión de lo que es el desarrollo en sí, que ahora supera una visión restringida a lo meramente económico. En ese sentido, son dos los cambios que introduce frente a otras visiones convencionales. Por una parte, pone a la persona en el centro del análisis, en lugar de a la economía; por otra, no realiza la valoración del desarrollo desde la perspectiva del ingreso, sino desde lo que un sujeto tiene en cuanto a la capacidad de ser o hacer en su vida lo mejor para él. En consecuencia, el desarrollo humano se entiende como: *El proceso de ampliación de las opciones reales de las personas, brindándoles mayores oportunidades de educación, atención médica, ingreso y empleo, y abarcando el espectro total de opciones humanas, desde un entorno físico en buenas condiciones hasta libertades económicas y políticas* (PNUD, 1990).

Por lo tanto, se trata de una noción del desarrollo necesariamente multidimensional y plural, la cual se apoya en principios como la equidad, la eficiencia, la participación o la sustentabilidad. En palabras de Sen (2000), el desarrollo como libertad requiere contemplar a la gente no como simples "beneficiarios", cuyo bienestar necesita ayuda, sino como agentes que pueden transformar la sociedad.

El punto de partida de Sen es entender la vida humana como un conjunto de acciones y estados, así como considerar que se alcanza el bienestar cuando la vida —como ese conjunto de acciones y estados— alcanza una cierta calidad. Las capacidades, entendidas como el conjunto de opciones reales que una persona tiene para llevar la vida que desea, son la esencia del desarrollo.

En los términos expuestos, el desarrollo humano a nivel local se plasma en una serie de logros que aun siendo valorados por la gente no necesariamente tienen un reflejo en los niveles de ingreso o crecimiento económico, como son: acceso al conocimiento, mejor nutrición y servicios de salud y salubridad, medios de vida más seguros, seguridad ante la delincuencia y la violencia física, disfrute del tiempo de ocio, libertades políticas y culturales o sentido de participación en las actividades de la comunidad.

En consecuencia, resulta esencial, desde el punto de vista de la RSE, que las firmas internacionales superen una visión estrictamente económica del papel que juegan en el desarrollo para incorporar más dimensiones de las que aporta el desarrollo humano.

Evolución de la relación entre empresas transnacionales y comunidades locales

Desde la década de 1960, el poder de las grandes compañías ha crecido en forma exponencial en cuanto a su dimensión. En muchas ocasiones, dichas empresas poseen más recursos económicos que los países donde operan, por lo cual tienen la capacidad de efectuar grandes cambios en dichos países. Poseen, además del gran poder económico, movilidad y capacidad para destinar recursos a lugares donde puedan utilizarse de la forma más beneficiosa para ellas, factores que afectan la vida de millones de personas en todo el mundo (Scherer y Palazzo, 2008).

Pero el problema no es la capacidad de generar modificaciones, sino la legitimidad de tal acción por parte de las empresas. Aún cuando se afirma que los Estados juegan el papel principal en la protección y el fomento de los derechos humanos, habrá de reconocerse que la naturaleza de los Estados y de las relaciones de poder entre los actores del sistema mundial ha cambiado sustancialmente en los últimos años.

También hay que considerar el cambio en el discurso sobre el desarrollo producido en las últimas dos décadas. El modelo de cooperación para el desarrollo dirigido y liderado por el Estado ha sido impregnado progresivamente, a partir de la década de 1990, por un modelo de cooperación orientado hacia el mercado, con una legitimación pragmatista y una visión neoliberal del desarrollo que prima el papel del libre comercio como motor del desarrollo y reduce al mínimo la intervención del Estado.

Tres han sido los cambios esenciales que han llevado a las compañías transnacionales a ser consideradas como corresponsables del respeto a los derechos humanos y del fomento del desarrollo humano:

1. En muchos lugares los Estados son incapaces de realizar esas tareas efectivamente, pues carecen de los medios y las capacidades para ello.
2. La dinámica de la globalización y las privatizaciones de las últimas décadas hacen que en muchas ocasiones no sea fácil establecer una clara distinción entre la esfera de influencia del Estado y del mercado, ya que los mercados se han convertido en proveedores de servicios básicos que estaban gestionados por el Estado.
3. La limitación territorial del Estado frente al alcance de los problemas globales (medio ambiente, avance tecnológico, seguridad, etc.) y el poder de las compañías transnacionales (Ruggie, 2008).

Ante este nuevo escenario, las compañías transnacionales han respondido desde tres enfoques: responsabilidad básica, incremento de la productividad y cooperación para el desarrollo humano.

TABLA 6-4 Tipos de relación entre empresas transnacionales y comunidades locales.

	Definición	Eslogan	Motivación
Responsabilidad básica	Actuar con diligencia para evitar la violación de derechos humanos.	"No hacer daño"	Evitar escándalos y boicots por parte de organizaciones no gubernamentales y la sociedad civil.
Incremento de la productividad	Buscar cooperaciones estratégicas que aporten beneficios económicos y sociales en las áreas donde operan las empresas.	"Ganar-ganar"	Maximización del interés a largo plazo.
Cooperación para el desarrollo humano	Las empresas asumen un papel activo en mejorar la calidad de vida de las personas más allá de los posibles beneficios directos que ello pueda reportar.	"Ciudadanía corporativa"	Compromiso voluntario con principios éticos.

Fuente: Elaboración propia.

El primer enfoque de responsabilidad básica fue recogido por el informe *Protect, Respect and Remedy: a Framework for Business and Human Rights* (2008), que es el menos exigente y parte del principio universal de respeto a los derechos humanos, mientras la responsabilidad de las organizaciones "(...) esencialmente significa que la compañía debe actuar con diligencia para evitar la violación de los derechos humanos" (Ruggie, 2008:2). Dicha demanda supone que las empresas no violan directamente ni son cómplices de la violación de derechos humanos por parte de otros actores públicos o privados. Desde esta perspectiva es que se entienden iniciativas tales como la "Declaración tripartita de principios por empresas multinacionales y política social" de la Organización Internacional del Trabajo, la guía de la OCDE para las multinacionales y el Pacto Global de las Naciones Unidas. La motivación que subyace a este enfoque es evitar escándalos y denuncias por parte de organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil que dañen la reputación de la firma en sus países de origen y en el resto de los del Hemisferio Norte. Ejemplos del enfoque de modelo económico de

gestión de riesgos (*risk management business model*) son casos como el de Shell en Nigeria,⁴ así como el de Nestlé y la leche infantil.⁵ El enfoque ha sido profundamente criticado por su falta de mecanismos de control y sanciones, además de porque “usa el lenguaje de la responsabilidad, pero adopta un puro enfoque utilitarista sobre las cuestiones éticas” (Bird, Raufflet y Smucker, 2004:13).

El segundo enfoque, *incremento de la productividad*, supone, a nuestro juicio, un paso más en la valoración del impacto de las empresas en los lugares donde operan. Ya no se trata solamente de “no hacer daño”, sino de buscar estrategias de cooperación que beneficien económica y socialmente a las zonas en desarrollo, lo mismo que a las empresas. Tampoco se trata de simple caridad y filantropía, sino de colaborar activamente a mediano y largo plazos con las comunidades de países en desarrollo. En este segundo enfoque la motivación básica de las multinacionales para invertir en países en desarrollo es beneficiarse del trabajo barato, de una legislación menos exigente o de los recursos naturales. A cambio de tales beneficios, las empresas también invierten y colaboran en el desarrollo de determinada infraestructura. La seguridad pública y el desarrollo de infraestructura (física, social y económica) son factores esenciales para el incremento de la productividad de las empresas en países en vías de desarrollo, donde suelen colaborar voluntaria y activamente en dichos aspectos. Tal colaboración se otorga desde un enfoque de maximización de las ganancias a largo plazo y de egoísmo inteligente, donde las empresas están conscientes de que invertir en cooperación con los agentes locales y los gobiernos puede reportarles beneficios económicos, además de otros intangibles como reputación y legitimidad. En el enfoque *incremento de la productividad* la motivación de las transnacionales es el beneficio mutuo, es decir, desarrollar relaciones de ganar-ganar con los Estados y las comunidades donde operan. Una iniciativa enmarcada bajo este enfoque es la propuesta “base de la pirámide” presentada por Prahalad (2005), mientras un ejemplo concreto y bien documentado es la estrategia desarrollada por la firma Rio Tinto en Madagascar.⁶

Caso ilustrativo 2

El canon minero en Perú

El canon minero es una compensación económica directa recibida en las regiones de donde se extraen recursos no renovables como los minerales. Bajo la legislación peruana actual, el 50% de los impuestos sobre utilidades retenidos por el Estado a las industrias extractivas debe ser transferido a las provincias para ser utilizado en gastos sociales, obras públicas e infraestructuras. El canon minero representa un porcentaje del impuesto sobre la renta que pagan las empresas que extraen minerales. El canon minero es muy variable y depende mucho de la coyuntura económica de los minerales.

Fuente: Chacón Pagan, 2010.⁷



⁴ Shell fue acusada de cooperar activamente con el régimen dictatorial de Nigeria, durante la década de 1990, en la violación de los derechos humanos del pueblo Ogoni, así como en la destrucción y contaminación masiva del delta del río Níger. Entre las personas asesinadas por denunciar dichas violaciones se cuenta el escritor y activista medioambiental Ken Saro Wiwa. Consultado en http://www.globalgovernancewatch.org/ngo_watch/seeds-of-ngo-activism-shell-capitulates-in-sarowiwa-case, diciembre de 2010.

⁵ Durante la década de 1970, organizaciones no gubernamentales acusaron a Nestlé de ser responsable de la muerte de millones de niños en África por el consumo de derivados de leche materna. Nestlé realizó campañas de marketing en hospitales y centros de salud para vender su leche en polvo en un contexto en el que no había garantías de agua limpia, de esterilización de biberones y tetinas, ni de administración de las dosis adecuadas; además de persuadir a las madres de que la leche en polvo era mejor que la leche materna. Consultado en <http://en.wikipedia.org/wiki/Nestlé%20boycott>, diciembre de 2010.

⁶ Tras años de diálogo con las autoridades locales, la empresa minera Rio Tinto decidió cambiar la ubicación de un puerto para beneficiar con ello a la comunidad y perjudicar menos al medio ambiente. Aunque a corto plazo le supuso un mayor esfuerzo económico y demora en el desarrollo del proyecto, con ello ganó estima social y respeto de las administraciones públicas (Bird, 2010; Bird, Raufflet y Smucker, 2004).

⁷ Chacón Pagan, “Canon minero, conflictos sociales y pobreza en Ancash”, Lima, 24 de enero de 2010.

El tercer enfoque, menos extendido y más exigente, es el de la cooperación para el desarrollo humano, donde las firmas se consideran actores conscientes y comprometidos con el desarrollo humano sustentable de los lugares donde operan. En este enfoque se trata de que las empresas asuman un papel activo en la mejora de la calidad de vida de las personas, más allá de los posibles beneficios directos que les puedan reportar. Dicha perspectiva tiene como referente el enfoque de capacidades propuesto por el Premio Nobel de Economía Amartya Sen (2000); además, supone un compromiso voluntario con los principios éticos, más allá de las ventajas estratégicas. Se trata de que las empresas se comporten como ciudadanos corporativos en las regiones donde trabajan, así como de que promuevan los derechos sociales, civiles y políticos. La motivación subyacente a este modelo es hacer una contribución positiva a la sociedad y promover el desarrollo en todas sus dimensiones, no supeditar tales actividades a su rentabilidad económica directa. También supone una voluntad por parte de las transnacionales de establecer relaciones de simetría con las comunidades, así como de incrementar la transparencia y la rendición de cuentas de las mismas empresas.

Este tercer enfoque supone una superación de esa perspectiva calculadora y es, a nuestro juicio, coherente con el poder y la responsabilidad de las empresas, así como con las exigencias de una sociedad con moral posconvencional donde todos los actores legitiman sus demandas a través de diálogos racionales que van más allá del simple cálculo de intereses particulares.

Enfoque de cooperación para el desarrollo humano: responsabilidad dialógica

Hasta aquí hemos presentado tres tipologías de relación entre las multinacionales y los países en vías de desarrollo; a continuación hablamos de acciones para la realización efectiva del tipo de relación que nos parece más adecuado. La actitud de las empresas en los países en desarrollo no debe limitarse a la no violación de los derechos humanos, más bien habrán de desarrollar una actitud activa en el fomento del desarrollo humano.

El tercer enfoque, referente a la cooperación para el desarrollo humano, es el ideal del modelo de relación entre transnacionales y comunidades que aquí proponemos, así como al que ya se aproximan algunas empresas. El citado caso de Rio Tinto, por su compromiso con el diálogo a largo plazo y por su renuencia a tomar decisiones pensando sólo en su beneficio a corto plazo, estaría en el límite de entrar en el grupo de las firmas que se acercan al modelo ideal de desarrollo humano. Las relaciones que las multinacionales establecen con las comunidades, según el enfoque de cooperación para el desarrollo humano, tienen por objetivo fomentar la libertad real de las personas y la equidad. El objetivo de conseguir una sociedad desarrollada significa incrementar las libertades reales de que disfrutaban las personas, desde cuya perspectiva es que se pueden y deben evaluar las acciones de las empresas. La cuestión es saber si mediante sus acciones las firmas favorecen o limitan, directa o indirectamente, los derechos y las capacidades humanas (Bird, 2010: 86).

Un comportamiento responsable de las empresas será hacer aportaciones positivas para que todas las personas puedan desarrollar sus capacidades y llevar la vida que desean. Desde este enfoque, el tipo de relación sería de colaboración simétrica y diálogo racional en busca de consensos. Se trataría de superar la negociación de intereses y de llegar al consenso en cuanto a fines y medios de las actividades que llevan a cabo las transnacionales.

Las estrategias que las empresas desarrollan desde este enfoque son las medidas de auto-control y declaraciones explícitas de sus compromisos, junto a elementos de rendición de cuentas externa, así como de pruebas objetivas e independientes de sus acciones. La actitud de las compañías en este enfoque es activa y comprometida a mediano y largo plazos, así como con la idea de que la empresa es un ciudadano más de la sociedad para con la cual tiene obligaciones y responsabilidades en cuanto a los problemas y desafíos locales.

En este sentido, la perspectiva es de dar prioridad y centrarse en los problemas de la comunidad, no en los intereses de las firmas; el diálogo es un proceso abierto y permanente con las comunidades locales afectadas directamente por la actividad de la empresa. Un ejemplo, con matices, de esta fase sería el caso de Magadi Soda Company, en Kenia, donde la comunidad se ha integrado en un proceso permanente de diálogo con la firma para evaluar las necesidades de la comunidad, encontrar soluciones y crear oportunidades para su desarrollo.

Para que realmente el diálogo sea efectivo ha sido necesario poner en marcha procesos de formación de capacidades de las personas, así como de la creación de un clima de participación y confianza que ha requerido mucho tiempo y recursos, pero que ha incrementado con claridad la legitimidad de la organización⁸ (Mathuri, Chapple y Moon, 2009).

TABLA 6-5 Rasgos esenciales del enfoque de cooperación para el desarrollo humano.

Factor	Características
Tipo de relación	Cooperación simétrica y diálogo racional en busca de consensos.
Estrategias	Medidas de autocontrol, declaraciones explícitas, y auditoría y supervisión externas.
Actitud	Activa y comprometida a mediano y largo plazos.
Interlocutor	Comunidades locales, administraciones públicas y gobierno.
Eslogan	"Hacer lo correcto más allá de los beneficios".

Fuente: Elaboración propia.

Diálogo con las comunidades

Es de justicia empezar por reconocer que algunas multinacionales han desarrollado estrategias de responsabilidad social seria, coherente y honesta en las últimas décadas. Entre dichas estrategias cabe destacar políticas de recursos humanos, capacitación de trabajadores locales, inversión en infraestructura, programas de minimización de impactos ambientales y ahorro energético. Muchas son positivas y necesarias, pero no suficientes. A veces son acciones parciales, inconsistentes, que sólo han enfrentado un impacto positivo temporal. Desde el enfoque de desarrollo humano, las relaciones con las comunidades implican entender la responsabilidad desde una perspectiva dialógica, no meramente estratégica. Lo anterior comprende el entendimiento de las comunidades locales como "interlocutores válidos" y desarrollar procesos de diálogo abiertos en los que las comunidades puedan participar con efectividad.

Caso ilustrativo 3

Dar voz a los afectados

Carmen Mejía camina dos horas todos los días laborables. Carmen trabaja para una organización que en estos momentos es atacada por su apoyo a las comunidades indígenas afectadas por la compañía minera canadiense Goldcorp Marlin Mine, la cual explota una mina de oro y plata situada en las montañas occidentales de Guatemala. Carmen considera que las mujeres nunca son consultadas, y que en algunos casos son las tierras heredadas de sus padres las que han sido vendidas por sus maridos a las minas.

(Tracy Glynn: 2010).



⁸ <http://www.magadisoda.co.ke/community.htm>.

La responsabilidad dialógica implica poner en marcha procesos de diálogo que cumplan con los siguientes criterios: inclusión, orientación al consenso, igualdad de oportunidades de participación, competencia comunicativa y predominio del mejor argumento.

- *Inclusión* significa que todos los afectados por la actividad empresarial puedan presentar propuestas, plantear demandas y expresar su opinión en dicho proceso de diálogo. Lo anterior implica también que ningún grupo social quede excluido sistemáticamente.
- *Orientación al consenso* en los diálogos supone buena voluntad y disposición para alcanzar acuerdos en asuntos que afectan a las comunidades. En los diálogos responsables no se trata de “ganar” una negociación, sino de construir un consenso sobre la base del reconocimiento recíproco sobre la legitimidad de los otros para presentar demandas y aspiraciones.
- *Igualdad de oportunidades de participación* implica que todos los afectados tengan igualdad material y de capacidades de participar. La simetría real entre participantes significa tener acceso a la información y capacidad para procesarla, así como libertad de expresión. Este criterio es particularmente importante en los diálogos entre grandes transnacionales y comunidades locales, donde en ocasiones los procesos de diálogo y consulta imperfectos sirven de legitimación de decisiones que perjudican a las comunidades. Un ejercicio auténtico de responsabilidad demanda la provisión de condiciones materiales y formativas adecuadas para asegurar la participación simétrica.
- *Predominio del mejor argumento* significa que la fuerza del mejor argumento debe prevalecer sobre la fuerza económica, política o de cualquier otro tipo. Una empresa que comienza este tipo de diálogo renuncia explícitamente al uso de la fuerza, la violencia, la amenaza o cualquier otro tipo de manifestación de poder.

Estos criterios son normativos y orientadores para saber cómo debe actuar una firma responsable en situaciones concretas y cómo se habrán de desarrollar los diálogos con las comunidades locales. Este tipo de diálogos son una fuente de legitimidad para las empresas, no sólo porque son un buen proceso para la toma de decisiones, también por su valor educativo y de entendimiento mutuo. La participación en tales procesos es un buen ejercicio de formación de capacidad en las comunidades locales, así como un buen mecanismo de autocontrol, análisis crítico e innovación para las empresas.

La deliberación y el diálogo público en condiciones de igualdad son criterios básicos para evaluar la contribución de los negocios internacionales al desarrollo humano. Éste es el camino para lograr una auténtica y efectiva aportación por parte de las empresas a la realización del desarrollo humano.

Conclusiones

La construcción de una sociedad justa exige la implicación de instituciones públicas y privadas, así como del compromiso de todas las personas. En esta tarea quienes más poder tienen, tienen también más responsabilidad. En el actual contexto de globalización las transnacionales poseen un gran poder para ayudar en la solución de problemas globales, por lo que su papel es especialmente importante en países en vías de desarrollo. El potencial de las empresas para el desarrollo humano es muy alto, pero llegar a concretarlo exige repensar paradigmas centrados en grandes cifras macroeconómicas y en visiones mecanicistas de la economía que olvida la vida real de las personas, así como las condiciones sociales y políticas.

La división radical entre los actores, así como con los ámbitos político-público y económico-privado, propuesta por la concepción neoclásica, habrá de ser superada. Hoy en día, la interrelación entre lo público y lo privado, así como entre lo político y lo económico es muy intensa y casi indisoluble, por lo que se requiere un nuevo modelo de asunción de responsabilidades y

compromisos. Los problemas son globales y multidimensionales, y los actores juegan en varios campos a la vez. En consecuencia, luchar contra los problemas de calentamiento global, respeto a los derechos humanos, seguridad internacional, hambrunas, etc., también es una responsabilidad de las empresas.

El desarrollo ya no puede entenderse sólo como crecimiento económico, sino que hay que ir más allá y conocer la capacidad de las personas de vivir una forma digna. El crecimiento del PIB y de la renta *per capita* siguen siendo indicadores importantes, pero son insuficientes, puesto que no reflejan fielmente la calidad de vida de las personas. El desarrollo de un país implica incrementar las libertades políticas de la gente, así como sus condiciones sociales, por lo que si una empresa quiere hacer una contribución efectiva al desarrollo deberá tener en cuenta tales dimensiones.

La responsabilidad social de las empresas en países en vías de desarrollo va más allá de la aportación económica y de la formación de capital humano, implica generar diálogos racionales donde las comunidades puedan presentar sus demandas, sus argumentos y sus aspiraciones a las compañías. El reto de la RSE en un mundo globalizado es implicarse en la deliberación pública, un reto difícil, permanente y de resultado incierto, pero necesario para la construcción de un mundo más justo.



Palabras clave

Comunidades locales
Desarrollo humano
Responsabilidad social
Capacidades
Diálogo

Preguntas para debate

- ¿Cree que puede ser diferente el comportamiento de una empresa que entiende el desarrollo como crecimiento económico al de una empresa que lo entiende como desarrollo humano? ¿Puede poner un ejemplo?
- Con referencia a los casos tratados en este capítulo, ¿la compañía minera Goldcorp Marlin Mine habría de desarrollar iniciativas para dar voz a las mujeres de San Miguel Ixtahuacán, aun cuando la tradición y las prácticas de la zona no les consideran participantes válidas en el diálogo?
- Una empresa transnacional que opera en un país gobernado por un régimen totalitario, ¿debería implicarse en actividades políticas para intentar cambiar esa situación? ¿Cómo podría hacerlo?
- ¿Qué estrategias concretas podría poner en marcha una empresa para dar voz a las comunidades locales?
- ¿Qué indicadores cree se podrían encontrar para evaluar el impacto de las empresas en la consecución de los Objetivos del Milenio planteados por la ONU?



Lecturas recomendadas

- Bird, F. y Herman, S. W. *International business and the challenges of poverty in the developing world. Case studies on global responsibilities and practices*. Palgrave Macmillan, Nueva York, 2004.
- Bird, F., Raufflet, E. y Smucker, J. (eds.). *International Business and the Dilemmas of Development*, Palgrave Macmillan, Houndmills, 2004.
- Cortina, A. *Ética de la empresa*. Trotta, Madrid, 1994.
- Eade, D. y Sayer, J. *Development and the private sector*, Kumarian Press, Bloomfield, 2006.
- Hopkins, M. *Corporate Social Responsibility and International Development. Is Business the solution?*, Earthscan, Londres, 2007.
- Multhuri, J. N., Chapple, W. y Moon, J. "An integrated Approach to Implementing 'community participation' in corporate involvement: Lessons from Magadi Soda Company in Kenya", *Journal of Business Ethics*, 85, 2009, pp. 431-444.
- Nussbaum, M. *Las mujeres y el desarrollo humano*, Barcelona, Herder, 2000.
- Raufflet, E. y Mills, A. J. *The Dark side. Critical cases on the downside of business*, Greenlaf, Sheffield, 2009.
- Reed, A. M. y Reed, D. "Partnership for development: Four Models of Business involvement", *Journal of Business Ethics*, 90, 2008, pp. 3-37.
- Robeyns, I. "The capability Approach: a theoretical survey", *Journal of Human Development*, 6 (1), 2005, pp. 93-114.
- Ruggie, J. "Promotion and Protection of All Human Rights, Civil, Political, Economic, Social And Cultural Rights, Including The Right To Development", 2008. Consultado en <http://www.reports-and-materials.org/Ruggie-report-7-Apr-2008.pdf> el 22 de marzo de 2010.
- Sachs, Jeffrey D. *The end of Poverty. Economic Possibilities for Our Time*. The Penguin Group, Nueva York, 2005. Scherer, A. G. y Palazzo, G., "CSR in global context", en Crane et. Ali (edit.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford, Oxford University Press, 2008.
- Sen, A. *Desarrollo y libertad*, Barcelona, Planeta, 2000.
- Stiglitz, J. (2002). *El malestar de la globalización*, Madrid, Taurus, 2002.





Capítulo 7

Perspectiva de los grupos de interés en la RSE

Elsa González

Objetivos

Al finalizar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- Reflexionar sobre los distintos modelos organizacionales que existen y se proponen en la actualidad.
- Reconocer la organización empresarial en la pluralidad de intereses que la configuran y legitiman socialmente.
- Entender qué implica una gestión basada en la perspectiva de los grupos de interés.
- Conocer los criterios éticos que orientan la toma de decisiones en la perspectiva de los grupos de interés.
- Tomar decisiones que contemplen la perspectiva de los grupos de interés en la definición y gestión de la RSE.
- Conocer las ventajas y desventajas de una gestión de la RSE basada en el diálogo con los diferentes grupos de interés.

Caso ilustrativo 1

En secreto, frente a consumidores, competidores y distribuidores



Los fabricantes Sara Lee, Colgate y Puig se pusieron de acuerdo para reducir en un 15% la capacidad de sus envases de gel y mantener al mismo tiempo el precio, sin recortarlo en la misma proporción. Este convenio implicaba a marcas como Fa, La Toja, Magno, Sanex, Kinesia, Lactovit o Heno de Pravía. El acuerdo fue adoptado luego de diversas reuniones entre los máximos directivos de dichas empresas. Según la Comisión Nacional de la Competencia española, con el pacto se perseguía “enmascarar” los incrementos de precio. La única firma que no llegó a reducir el tamaño de sus envases de champú fue Colgate, mientras que Henkel, Sara Lee y Puig lo hicieron entre junio de 2006 y mayo de 2007.

¿A quién perjudica este tipo de pactos? ¿Por qué mantenerlos en secreto?

Fuente: El caso llegó a conocimiento público a través de los medios de comunicación españoles a finales de enero de 2010.



Introducción

En la última década se avanzó mucho en la fundamentación de una ética empresarial y económica, pero todavía queda un largo camino por recorrer para dar por resueltas las dificultades que se presentan al intentar orientar la praxis cotidiana desde las principales ideas de una ética empresarial y económica que ponga a las personas y a sus intereses legítimos como centro de su actuación. Es concretamente en esta problemática donde se centra el presente capítulo.

En este trabajo se plantea una propuesta concreta acerca de cómo tender un puente entre la teoría y la práctica de la ética empresarial y económica dialógica, así como del desarrollo de la filosofía de la RSE porque, tal como se ha visto en los capítulos anteriores, un concepto dialógico de la RSE indica que cualquier empresa posee cierta responsabilidad de carácter económico, social y ecológico, señalamiento a partir del cual las preguntas toman otro cariz y apuntan hacia *cómo* definir y *cómo* delimitar el alcance de las responsabilidades concretas.

Para responder a estos cuestionamientos, en los últimos años he propuesto utilizar la teoría de los grupos de interés (Freeman, 1984, Donaldson y Preston, 1995; y Jones *et al.*, 2002) como metodología de gestión empresarial, pues considero que desde ella es posible tender un puente para que la ética empresarial dialógica pueda pasar de la teoría a la práctica. Desde la ética empresarial dialógica se entiende que una política, una estrategia, una acción, incluso la misma organización para ser consideradas éticas tienen que retomar los intereses de los grupos en el diseño y la gestión de la organización, en especial ha de ser capaz de integrar los intereses legítimos esgrimidos y responder frente a ellos desde una concepción amplia de la responsabilidad (González, 2002, 2003; y González y García-Marzá, 2006).

En el capítulo abordamos la perspectiva de los grupos de interés en la RSE, siempre desde la mirada de una ética empresarial y económica teórico-práctica, en cinco secciones. En la primera se trabaja con el significado de empresa y de responsabilidad desde el enfoque de los grupos de interés. En la segunda se muestra de qué modo pueden identificarse y ser generados diálogos orientadores de la responsabilidad concreta de la empresa. En la tercera, el centro de atención son los criterios que debe considerar una gestión de la RSE desde la perspectiva de los grupos de interés. En seguida valoramos las ventajas y desventajas del sistema integral de gestión. Finalmente, exponemos una propuesta para implementar la gestión de la RSE desde la perspectiva de los grupos de interés.

La empresa responsable desde una perspectiva dialógica

Un primer apunte necesario con respecto a la teoría de los grupos de interés es que, en sus inicios, su vocación fue la de una teoría estratégica de gestión, como bien señala uno de sus principales precursores, Richard Edward Freeman. En su ya clásica obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Freeman definió el término *stakeholder*, que aquí se traducirá como grupo de interés, del siguiente modo: “Cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa” (Freeman, 1984: 24).

Aunque este autor sigue defendiendo el uso de su teoría como un método de gestión exclusivamente estratégico y en ningún caso normativo, muchos son ya los estudios desarrollados sobre ella y muchas las propuestas para que, unida a teorías éticas normativas, pueda servir para ayudar en la gestión de la dimensión ética de la empresa.

Las razones para aplicar la teoría acerca de los grupos de interés son muy diversas; en este capítulo sólo se remarcarán las más importantes:

1. Esta teoría, en primer lugar, permite pensar en un nuevo paradigma empresarial donde existe cierta comprensión de la empresa plural. Por lo tanto, la firma no es asunto de alguien (accionista o propietario) ni exclusivamente de dos (propietarios y trabajadores), debe ser entendida desde la pluralidad de “agentes” —los que afectan— que intervienen en ella para hacerla posible y desde el enfoque de todos aquellos “pacientes” —los afectados— de la organización empresarial.
2. En segundo lugar, la teoría de Freeman nos ayuda a comprender además que entre los distintos grupos de interés que configuran la empresa se establecen una serie de relaciones que pueden ser entendidas desde la perspectiva no sólo del contrato jurídico o del contrato social, también del contrato moral (García-Marzá, 2004), es decir, entre los distintos grupos de interés que configuran la organización empresarial hay expectativas recíprocas de comportamiento, algunas de carácter legítimo, que deberán ser satisfechas dentro del marco de las relaciones empresariales. Por lo tanto, nos muestra que hay intereses económicos y de otro tipo.
3. En tercer lugar, derivado del punto anterior, mediante la teoría de los grupos de interés resulta fácil vislumbrar la existencia de una responsabilidad social, entendida en sentido ético, de la organización empresarial, puesto que implica considerar a los grupos de interés no sólo como instrumentos o medios para alcanzar los objetivos, también como fines en sí mismos en la relación establecida.

RASGOS DISTINTIVOS DE LA TEORÍA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

1. Modelo plural de empresa.
2. La empresa como red de relaciones de caracteres jurídico, social y moral, donde existen diferentes tipos de intereses.
3. La empresa tiene responsabilidades con los grupos que pueden verse afectados por el logro de los objetivos de la organización.

Fuente: Elaboración propia.

Principalmente por estas tres razones, la teoría de los grupos de interés es una de las más utilizadas para tratar de desarrollar propuestas teórico-prácticas plausibles y reales sobre la RSE y la ética empresarial. Hoy se podrían poner numerosos ejemplos de buenas prácticas derivadas de tal enfoque; como muestra, hablaremos del programa desarrollado por la acerera chilena Gerdau Aza, la cual mantiene una relación sustentable con los proveedores, concretamente chatarreros, desde 2009. Siempre enmarcada en su estrategia de negocio, Gerdau Aza ha trabajado con los proveedores desde la necesidad mutua (empresa plural) —pero más allá del contrato jurídico y social— colaborando y asesorando sobre seguridad en el puesto de trabajo, formalidad en las

entregas y los contratos, así como en la selección de material. Lo anterior favorece tanto a Gerdau Aza como al desarrollo y la profesionalización de los chatarreros.

Concretamente, la propuesta que se plantea aquí indica que una empresa que desee gestionar su responsabilidad debe tomar en cuenta que ésta se define a partir del diálogo con todos sus grupos de interés, tratando de averiguar en tal diálogo qué intereses y valores son comunes a todos ellos y por lo tanto universalizables; qué intereses y valores son propios de cada grupo o de alianzas grupales y cuáles son simplemente intereses y valores particulares (González, 2002; García-Marzá, 2007).

Al determinar tales valores e intereses, la empresa puede diseñar y generar estrategias que traten de satisfacer y realizar los valores universalizables, dar una respuesta adecuada a valores grupales que no contradigan los anteriores y, en la medida de lo posible, satisfacer intereses y valores particulares. La idea clave reside en considerar que una firma conseguirá la legitimidad y credibilidad de sus grupos de interés siempre y cuando sea capaz de dar respuesta a las expectativas legítimas de éstos y lo comunique de manera transparente. En definitiva, la RSE comienza por una gestión ética de las relaciones. Así lo entienden también los ejecutivos, quienes lo expresaron a través del estudio presentado por Forum Empresa en 2009 sobre el desarrollo de la RSE en sus países [http://www.empresa.org/sitio-2009/documentos/EstadoRSE_FE.pdf].

TABLA 7-1 La empresa frente a los intereses.

INTERESES EN JUEGO		
<p>Individual o particular Aquel interés que sólo puede defender él/ella, pero no siempre es posible compartir con el resto de los <i>grupos de interés</i> que se ven afectados por la política, la estrategia o la cultura a desarrollar.</p>	<p>Grupal o de alianzas Aquel interés que puede compartir con sus iguales u otros grupos de <i>interés</i> que se ven afectados por la política, la estrategia o la cultura a desarrollar, pero no con todos.</p>	<p>Universalizable Aquel interés que puede compartir con el resto de <i>grupos de interés</i> que se ven afectados por la política, la estrategia o la cultura a desarrollar.</p>
¿Qué puede hacer la empresa?		
<p>En la medida de lo posible, satisfacer intereses y valores particulares, siempre y cuando no entren en contradicción con los universalizables o pongan en peligro intereses y valores grupales.</p>	<p>Dar respuesta adecuada a los valores grupales y a los intereses que se esgrimen desde la grupalidad, siempre y cuando no entren en contradicción con los universalizables.</p>	<p>Diseñar y generar estrategias, así como relaciones que traten de satisfacer los intereses y realicen los valores universalizables.</p>
Fuente: Elaboración propia.		

En este sentido, cada empresa debe ser capaz de identificar adecuadamente a todos sus grupos de interés; para lo que habrá de tomar en cuenta que un grupo de interés es cualquier individuo o grupo que puede ser afectado por la consecución de los objetivos de la organización y posee expectativas, *algunas de ellas universalizables*, por lo que podrían ser compartidas por los distintos grupos de interés. La cuestión clave en dicha identificación es conseguir diferenciar aquellos grupos de interés que poseen tres atributos:

1. Poder comunicativo —capacidad de interlocución y por lo tanto de entablar diálogos con la finalidad de buscar acuerdos.
2. Expectativas urgentes.
3. Demandas que pudieran ser consideradas como legítimas, es decir, que cualquier grupo de interés afectado considere como correctas.

A éstos los denominaremos grupos de interés centrales, mientras que a los poseedores de sólo dos de tales atributos los denominaremos latentes, puesto que en cualquier momento es posible que se conviertan en centrales para la determinación de las responsabilidades de la empresa (González, 2003). De esta problemática nos ocuparemos en la siguiente sección.

Identificación y diálogo con los grupos de interés

Desde la perspectiva de los grupos de interés se muestran diferentes modelos, pero el más interesante a la altura de nuestro mundo global, frente a la necesidad de fijar estándares universales, es el que propone una combinación del análisis de los grupos de interés —etapa descriptiva— con la generación de las estrategias adecuadas para cada uno, que diferencia sus intereses —etapa estratégica—, así como la orientación de las políticas y la cultura de la organización, en función de los intereses que posean legitimidad, o sea, aquellos que podrían ser aceptados como tales por los afectados por dicho interés —etapa normativa.

La identificación de los grupos de interés se lleva a cabo mediante un procedimiento de diálogo que tiene como ejes fundamentales la comunicación y la transparencia. Recordemos que en esta teoría no se afirma que deba darse satisfacción a todos los intereses, puesto que algunos pueden resultar perjudiciales, dañinos o injustos.

Por otra parte, se quiere resaltar que la dirección de la empresa responsable moralmente no puede nunca ser entendida como un programa o una actuación pasajera, sino debe incluirse en el corazón de su gestión, es decir, en la toma de las decisiones empresariales.

Este modelo se fundamenta ética y normativamente en la concepción de una ética empresarial integrativa, entendida desde las coordenadas de la teoría ético-discursiva y desde un concepto de responsabilidad empresarial concebido como *corresponsabilidad* (Cortina *et.al.*, 2000; González, E., 2002; García-Marzá, 2004). Cinco son las consecuencias que se derivan de este modelo para implementar la gestión de la empresa responsable.

- En primer lugar, el modelo nos permite ver que los intereses pueden ser clasificados en tres tipos: particulares, grupales y universalizables. Una perspectiva ética del enfoque de los grupos de interés debería adoptar los intereses universalizables como guía para la definición de sus estrategias y para resolver los conflictos que se planteen en la organización.
- En segundo lugar, un grupo de interés no será comprendido sólo como un *afectado* por la actividad empresarial, también como un *interlocutor válido*. En este sentido, se afirma que no es un simple demandante pasivo, sino que trata de *influir* en las decisiones y actividades de la empresa. Con esta definición se exige que todos los afectados por la actividad empresarial sean considerados interlocutores válidos de la firma, cuyos intereses es preciso considerar en la toma de decisiones.
- En tercer lugar, se reconoce que un grupo de interés válido posee poder que es posible sea de dos tipos. Por un lado, un poder de carácter estratégico o instrumental, que por lo tanto puede buscar su interés particular o grupal incluso utilizando como medio al "otro". Por otro lado, un poder comunicativo que tiene como objetivo la búsqueda y el desarrollo de intereses universalizables. Desde esta segunda utilización del poder, se entiende que todo grupo de interés puede ser generador de entendimientos y consensos acerca de intereses universalizables.
- En cuarto lugar, bajo este modelo se exige el establecimiento de diálogos para la búsqueda de consensos acerca de las normas y los procedimientos empresariales que respondan a intereses universalizables y guíen la dirección empresarial. Los procesos de diálogo son una exigencia para la resolución de conflictos y la generación de estrategias, es decir, habrá de existir un respeto obligado al principio de universalización que establece que una decisión es moralmente correcta cuando puede o podría ser aceptada por todos los afectados, presentes y futuros (Habermas, 1989 y 2000).

- En quinto lugar, se establece que los diálogos tendrán que atender siempre los siguientes cuatro principios (Habermas, 2000, y García-Marzá, 2004):
 1. *Principio de comunicación*: todos los participantes en el diálogo aceptan que no utilizarán el recurso a la violencia o a la manipulación, sino a las obligaciones y los derechos de argumentación.
 2. *Principio de inclusión*: todos los afectados potenciales, presentes y futuros, o en su caso sus representantes, habrán de participar en los diálogos. Nadie puede ser excluido de la participación.
 3. *Principio de simetría*: el diálogo debe desarrollarse en condiciones que aseguren una completa igualdad de oportunidades y una total simetría en las condiciones de participación y en las posibilidades de interpretación de los intereses en juego.
 4. *Principio de reciprocidad*: todos los intereses tienen que ser considerados por igual y estar abiertos a la revisión basada en razones; por lo tanto, ningún interés puede ser considerado definitivo y libre de crítica.

Como se observa, el criterio del diálogo es clave para poder desarrollar una buena gestión de los grupos de interés, no sólo desde el punto de vista instrumental, también desde un enfoque ético-normativo, de manera que el concepto de grupos de interés tiene un valor estratégico o instrumental para la empresa, lo mismo que un valor intrínseco, es decir, que desde la posición de una teoría ética discursiva se promueve un diálogo con los grupos de interés y cada grupo es considerado interlocutor válido para la empresa, así como surge la necesidad de establecer diálogos reales en los que se establezcan relaciones de poder estratégicas y se potencie entre los afectados un discurso que intente desentrañar qué intereses son universalizables o válidos moralmente.

Una empresa que usara la metodología de los grupos de interés en este sentido estaría desarrollando en su estructura la *perspectiva postconvencional* o *exigencia moral* desde la que trabaja esta propuesta de ética empresarial dialógica.

TABLA 7-2 Claves del diálogo en la empresa.

EN EL DIÁLOGO, LA EMPRESA DEBE TENER PRESENTE QUE	
Los intereses pueden ser clasificados como:	<ul style="list-style-type: none"> • Individuales o particulares. • Grupales o de alianzas. • Universalizables.
El grupo de interés (individuo o grupo) es:	un interlocutor válido al que debe escucharse y tener en cuenta en la toma de decisiones. No es simplemente un agente pasivo o demandante al que hay que interpretar.
El grupo de interés (individuo o grupo) puede tener poder:	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Estratégico</i>, es decir, poseer la capacidad de influencia sobre las decisiones. • <i>Comunicativo</i>, es decir, poseer la capacidad para llegar a entendimientos y consensos.
El proceso del diálogo es:	una exigencia en sí mismo, por lo que deben generarse las condiciones para que se produzca.
Los principios para que el diálogo tenga éxito y esté legitimado son cuatro:	<ul style="list-style-type: none"> • Principio de comunicación. • Principio de inclusión. • Principio de simetría. • Principio de reciprocidad.

Fuente: Elaboración propia.

Si partimos de este enfoque ético, la práctica y las políticas desarrolladas desde la dirección de una organización podrán considerarse como una respuesta adecuada a su RSE cuanto más se acerquen al acuerdo de todos los afectados por las políticas y prácticas que emprenda. Dicho acuerdo será considerado siempre como un proceso, no como un hecho, por lo que su valoración ética dependerá de su alejamiento o cercanía con respecto a la inclusión de los múltiples grupos de interés, las condiciones del diálogo y los posibles acuerdos. El requisito mínimo, consecuentemente, es siempre la exigencia del diálogo entre todos los grupos de interés identificados. De la consideración de todos los afectados dependerá la credibilidad moral o legitimidad de la empresa.

Bajo esta perspectiva, se hace hincapié en que los seres humanos son capaces de alcanzar acuerdos intersubjetivos acerca de la corrección de las normas morales y, en este sentido, para definir los criterios de gestión de la RSE. Para que un acuerdo o consenso alcanzado de esta manera sea considerado como moral, habrá de contar con la participación de todos los afectados por las cuestiones que se diriman en el diálogo en condiciones iguales y simétricas de participación, bien sea que se trate de normas, decisiones, políticas o estrategias.

Se considerarán grupos de interés a todos aquellos que posean competencia comunicativa y, por lo tanto, capacidad para entrar en diálogos y los resultados de tales diálogos puedan afectarles. En esta línea, es posible afirmar que los derechos que les corresponden a esos interlocutores válidos podrían adquirir la calidad de expectativas legítimas, por lo que estarían sujetos a la responsabilidad de la empresa, sentido en el que se convertirían en obligaciones para ésta, proceso que sólo es posible completar con éxito si, como ya se mencionó, hay una amplia consideración de todos los afectados, es decir, cada *grupo de interés* como interlocutor válido, desde este modelo procedimental para la RSE, tendría derecho a participar en los diálogos que se planteen y cuyos resultados les afecten (González, 2002).

Definición y gestión de la RSE desde la perspectiva de los grupos de interés

La principal dificultad que encontraremos en el desarrollo práctico del modelo de gestión de la RSE, basado en la perspectiva de los grupos de interés, o en otros enfoques del modelo integral dialógico, es la necesidad de establecer criterios claros de las políticas y la toma de decisiones.

En este sentido, se proponen cuatro grandes criterios que deben ser considerados en todo momento por aquella dirección y la gestión empresarial que quieran desplegar el potencial de dicha perspectiva. Tales criterios son: objetividad, cooperación, publicidad y transparencia. A continuación veremos de qué modo se entienden estos criterios y cómo pueden orientar el quehacer de la organización.

Objetividad entendida como intersubjetividad

Uno de los criterios éticos más relevantes es la objetividad. Sin embargo, cabe señalar que hoy, desde una perspectiva ética, son pocos los que defienden la palabra *objetividad* entendida como una visión o respuesta única por todos compartida. En vez de eso, más bien se entiende que para alcanzar la objetividad en cuestiones éticas se le debe comprender como intersubjetividad. Por lo tanto, cabe recordar que la objetividad siempre es intersubjetiva y que sólo es posible alcanzarla desde el diálogo y el posterior consenso de las partes implicadas, en este caso los grupos de interés. Entonces habremos de considerar que ninguna información o toma de decisión son objetivas *per se*, pues están sujetas a la interpretación y valoración de aquellos a quienes afectan.

TABLA 7-3 Definiendo buenas prácticas.**LAS BUENAS PRÁCTICAS**

Las buenas prácticas empresariales no están definidas hoy única o exclusivamente por parte de las empresas, dependen también de códigos deontológicos profesionales que normalmente surgen a partir de a) un interés de los profesionales por desarrollar de modo excelente sus actividades y lograr sus fines; b) códigos sectoriales, que son las maneras en que un sector considera poder alcanzar la excelencia; c) exigencias sociales locales, nacionales y/o internacionales con respecto a lo que se considera justo o legítimo.

Es posible examinar ejemplos de buenas prácticas empresariales en diferentes fuentes. A modo de sugerencia, consulte el Pacto Mundial y el concepto de RSE de la Unión Europea.

Los diferentes ejemplos que se pueden extraer de la realidad cotidiana nos muestran que la objetividad de los principios éticos está definida no sólo por un grupo de profesionales, también por la intersubjetividad que tales grupos buscan establecer con la sociedad y con todos los afectados por la actividad que cada sector desarrolla. Sin duda alguna, la búsqueda de objetividad habrá de estar definida desde las exigencias o los intereses universalizables que los afectados o grupos de interés válidos reclaman.

Por último, cabe destacar que puesto que en los ámbitos social y económico-empresarial los cambios son vertiginosos por la utilización y el desarrollo de nuevas tecnologías, nunca se puede dar por cerrado el diálogo sobre los principios éticos intersubjetivamente aceptados. Lo anterior no significa que la ética sea relativa o subjetiva, sino que siempre es revisable. El diálogo intersubjetivo —entre todos los grupos de interés válidos— es el procedimiento que nos puede garantizar una mayor objetividad a la hora de resolver los problemas o conflictos éticos que se nos planteen, para lo que hay que tomar en cuenta que este diálogo tiene como objetivo la búsqueda de un consenso siempre revisable a la luz de nuevos datos o hechos.

Cooperación en el tratamiento de la información y en la generación de conocimiento

Toda organización posee una gran cantidad de información que proviene de fuentes muy diversas, cuya utilización puede dar lugar a nuevos conocimientos o solidificar los ya existentes. En este sentido, uno de los criterios clave para alcanzar la justicia y la responsabilidad en la gestión es fomentar la cooperación para alcanzar la excelencia.

La auténtica cooperación entre todos los grupos de interés válidos es fundamental y se puede lograr mediante los siguientes cuatro pasos.

1. Desarrollar una cultura organizacional donde haya un flujo informativo libre de filtros, de modo que cada grupo de interés pueda expresar libremente sus puntos de vista y que la organización sea capaz de involucrarlo para que aporte su visión sobre nuevas prácticas o cuestiones emergentes.
2. Animar a mantener un alto conocimiento de los intereses particulares, grupales y universalizables que esgrimen los grupos de interés internos y externos a la organización, puesto que tales grupos son fuentes de información muy relevante acerca de los nuevos acontecimientos que se producen en el entorno.
3. Proporcionar oportunidades y/o incentivos a todos los grupos de interés para que contribuyan con información relevante.
4. Diseñar e implementar un sistema de investigación, aprendizaje y conocimiento que permita, en primer lugar, adquirir, transmitir, recuperar y almacenar información; en segundo, analizar, compartir, discutir y debatir sobre tal información; en tercer lugar, recuperar, formatear y estructurar los resultados de manera que dicha información esté disponible para la toma de decisiones y pueda ser distribuida para su utilización por parte de las personas responsables, de modo que la entiendan y les anime a actuar.

Lo que se pretende es conseguir que las organizaciones y los profesionales estén en la mejor disposición para:

- Responder a las expectativas legítimas de los grupos de interés.
- Anticiparse a posibles cambios en el entorno, especialmente en lo que a cuestiones de valores y normas morales atañe.
- Evitar una mayor regulación jurídica, puesto que ya existe una asunción voluntaria por parte de la organización y/o el profesional.
- Generar confianza de los grupos de interés, tanto en la organización como en la actividad propia de los profesionales.

Todavía quedan dos criterios éticos por examinar: publicidad y transparencia. Estas dos orientaciones se derivan de lo expuesto hasta el momento.

Publicidad como hacer público

Según cuenta Plutarco en su obra *Vidas paralelas*, Publio Clodio Pulcro, un patricio romano dueño de gran fortuna y dotado con el don de la elocuencia, estaba enamorado de la mujer de Julio César, Pompeya. Tal era su enamoramiento que en cierta ocasión, durante la fiesta de la Buena Diosa —una celebración a la que sólo podían asistir mujeres—, Publio entró en la casa de Julio César disfrazado de mujer ejecutante de la lira. Sin embargo, fue descubierto, apresado, juzgado y condenado por la doble acusación de engaño y sacrilegio.

Como consecuencia del hecho, César reprobó a Pompeya, a pesar de estar seguro de que ella no había cometido ningún hecho indecoroso y que no le había sido infiel, afirmando que no le agradaba el que su mujer fuera sospechosa de infidelidad, porque *no basta que la mujer del César sea honesta; también tiene que parecerlo*.

De toda organización se espera haga un uso y un tratamiento correctos del poder, de los recursos y de su capacidad de acción, especialmente para generar confianza, pero además, parafraseando a Julio César, debe parecerlo y, por ende, publicitarlo. Una gestión ética de la organización sería aquella que [...] demuestre en el día a día de sus actividades que 'es digna de confianza', lo cual significa que en caso necesario contaría con el acuerdo de todas las partes implicadas acerca del cumplimiento presente o futuro de sus expectativas. Normalmente no poseemos esta información, pero podríamos tenerla. Por eso la confianza se mantiene y desarrolla si la empresa está organizada de forma que pueda responder a esta demanda de información y posea canales de comunicación y participación entre todos los grupos de interés. (García-Marzá, 2005, pp. 99-100).

De modo que para confiar en una gestión empresarial responsable es necesario que los grupos de interés tengan y dispongan de información suficiente, pública y transparente. En este sentido, el principio de publicidad obliga —en sentido moral— a las organizaciones a hacer públicos sus esfuerzos por generar confianza. En consecuencia, resulta determinante que las organizaciones y los profesionales se esfuercen por mostrar sus principios, políticas, estrategias y compromisos en materia de gestión y uso de la información y de los sistemas de comunicación.

Como ha recordado García-Marzá (2005), dicha idea no es nueva, ya fue apuntada por Immanuel Kant en su obra *La paz perpetua*, donde se señala que el principio de publicidad puede utilizarse como indicador para mostrar y averiguar la buena voluntad. En este sentido, Kant afirmaba que es una exigencia "hacer público", dar publicidad, para que estén enterados todos los posibles implicados y/o afectados. Por otra parte, todo aquello que no es posible publicarlo debe ser susceptible de duda, al menos se podría poner en cuestión que tal decisión, política, estrategia o compromiso sean justos o busquen la excelencia, y por lo tanto ética.

Las implicaciones que tanto los cuatro criterios analizados como la búsqueda de confianza y el principio de publicidad tienen para la gestión de la empresa podrían presentarse del siguiente modo.

1. Aceptación pública del principio ético de gestión, diálogo y posterior acuerdo entre las partes implicadas, como marco general para definir la responsabilidad empresarial.
2. Elaboración desde este principio rector de un mapa de los grupos implicados y de sus intereses; esto es, una definición abierta a la revisión y la crítica de las expectativas y obligaciones en juego.
3. Definición de los mecanismos de participación y diálogo, así como de comunicación y transparencia, que permita la intervención equitativa de todos los involucrados en la toma de decisiones.
4. Publicación de los diferentes compromisos que la empresa asume ante todos los intereses en juego, como paso previo para el diálogo y el posterior acuerdo.

Transparencia: responsabilidad y rendición de cuentas. Sin duda alguna la publicidad es un principio o criterio ético fundamental para afianzar y acrecentar la confianza en la actividad de los profesionales y de las organizaciones, también para ocasionalmente saber que “alguna” actuación no será considerada ética en la sociedad, es decir, de modo negativo, si no es posible hacer pública alguna información relativa a la profesión o a la organización, entonces tenemos un indicador de que la actuación no está siendo correcta.

Aunque el principio de publicidad es muy importante, queda un tanto hueco si al mismo tiempo no existe el principio de transparencia, entendiendo por transparencia *el ejercicio de la responsabilidad y rendición de cuentas de los compromisos de la organización*. Así, cuando se habla de una gestión desde la perspectiva de los grupos de interés, la organización se compromete a satisfacer los intereses legítimos de sus grupos de interés y a informarles del modo en que lo hace. No basta con que la organización y los profesionales hagan pública su apuesta por una gestión ética de la información. Este paso es fundamental, pero no suficiente; se requiere además que la organización y los profesionales “respondan” y “rindan cuentas” a quienes depositan multitud de exigencias e intereses en las organizaciones.

Como se observa, y hablando de las actividades empresariales cotidianas y del modo en que se producen, intercambian y ofrecen un bien o servicio, no es suficiente que las empresas hagan públicas sus políticas, estrategias y decisiones, también deben ser transparentes y responder oportunamente a las demandas o exigencias legítimas que sus grupos de interés esgriman.

Ventajas y desventajas de la RSE basada en el modelo dialógico de los grupos de interés

Llegado este punto, parece necesario mostrar algunas de las ventajas y desventajas que ofrece el modelo dialógico de la RSE propuesto (González y García-Marzá, 2006).

En cuanto a las *principales ventajas* señalaremos que este modelo permite:

1. Ofrecer una herramienta útil para la toma de decisiones, la identificación de conflictos y la reducción de los costos de coordinación internos y externos, pues se mejora el conocimiento de los “otros”, además de que se evitan o se pueden prevenir para gestionar mejor muchos conflictos.
2. Determinar los diferentes intereses y valores en juego, para con ello favorecer el diálogo entre los diferentes grupos como procedimiento válido para la resolución de conflictos.
3. Aportar un elemento clave para la reputación y la buena imagen de la empresa frente a los múltiples grupos de interés.
4. Potenciar la diferenciación de la empresa dentro del mercado, el Estado y la sociedad civil.
5. Favorecer la innovación y la creatividad de la empresa, así como su competitividad, puesto que con este modo de gestionar se deriva un mayor conocimiento de los grupos de interés y sus deseos, sus necesidades y sus nuevas ideas.

En cuanto a las *desventajas* que presenta el modelo propuesto, aquí señalamos sólo una que consideramos es la principal: el tiempo inicial que habrá de invertir la empresa en los procesos que conlleva implementar la RSE. No debemos olvidar que este tipo de procesos se desarrollan siempre contando con una voluntad y un compromiso firmes por parte de la dirección o gerencia de la firma, aunque es necesario implicar a todo el personal y luego transmitir a todos los grupos de interés los compromisos que se pretenden adquirir. Además, tampoco hay que olvidar que todo proceso de diálogo es siempre un procedimiento lento, pero tal como se demuestra sobradamente, para proyectos empresariales de largo y mediano plazos, es el camino más seguro y rentable.

Especialmente para salvar algunos de los obstáculos mencionados, es posible aportar ciertos consejos que son fruto de la reflexión teórico-práctica desde una perspectiva crítica de la ética empresarial. Tanto el desarrollo de este modelo como las experiencias entorno a él sugieren que es fundamental tener presentes las siguientes *recomendaciones*:

1. Convencimiento de la gerencia y/o de la presidencia de la organización.
2. Implicación directa de la gerencia y/o de la presidencia, así como de todo mando intermedio de la organización, en el proceso de diseño y en el liderazgo en la implementación del modelo de RSE.
3. Establecimiento de canales de comunicación fluidos y bidireccionales con todos los grupos de interés.
4. Asesoramiento constante de expertos en materia de ética empresarial.
5. Formación interna de todo el personal sobre el código ético.
6. Comunicación interna y externa del código ético, así como de las funciones y la misión del comité de ética.
7. Elaboración de un informe anual sobre RSE que permita comparar la información proporcionada año tras año.
8. Compromiso por parte de la organización para realizar una auditoría ética al menos cada tres años.
9. Apertura de la organización para incorporar las sugerencias de mejora que puedan provenir de los cursos de formación, el comité de ética, los canales de comunicación con los grupos de interés y la auditoría ética.

Como se observa, con este modelo de RSE, desde la perspectiva de los grupos de interés no sólo es posible definir la responsabilidad de la empresa, sino también las estrategias a desarrollar para que las expectativas legítimas sean satisfechas. De este modo, se puede afirmar que el modelo permite gestionar la confianza de los grupos de interés. Dicha confianza es la piedra angular del éxito a largo plazo de cualquier proyecto empresarial, así como un buen medio para atajar el cortoplacismo y el individualismo en el sistema económico-empresarial, factores que impiden el desarrollo del trabajo bien hecho y la posibilidad de la gestión basada en la RSE.

Conclusiones

Con este capítulo nos adentramos en la profundidad que implican la dirección y la gestión de la RSE basadas en la teoría de los grupos de interés desde su doble implicación: organizativa y ética. Para ello nos hemos detenido en cinco momentos.

En primer lugar, se ha ilustrado qué significa entender la empresa, así como su dirección y gestión, desde la perspectiva de la teoría de los grupos de interés, una teoría que comenzó a esbozarse en la década de 1980 de la mano de R. E. Freeman y sus colaboradores. Además de conocer las implicaciones de tal modo de entender la organización empresarial, para su gestión se ha puesto de relieve qué visión de la responsabilidad implica, lo mismo que la relevancia de dicha perspectiva en la actualidad para que las organizaciones empresariales sean capaces de estar a la altura de su propia RSE.

En segundo lugar, se ha avanzado en el conocimiento y el modo de diseñar una organización que quiera gestionar su responsabilidad empresarial atendiendo a la perspectiva de sus grupos de interés. En este sentido, se ha propuesto el diálogo como el proceso más adecuado para identificar a los grupos de interés, pero también como el criterio que habrá de seguir toda organización en el descubrimiento de sus responsabilidades.

En tercer lugar, se ha entrado en las cuatro grandes orientaciones o criterios que pueden llevar al éxito —entendido como excelencia, justicia y responsabilidad— de la gestión de la RSE, en sentido ético. Recordemos que estos cuatro principios son: la objetividad, entendida como intersubjetividad; la cooperación en el tratamiento de la información y en la generación de conocimientos; la publicidad, y la transparencia, entendida como responsabilidad y rendición de cuentas.

Por último el capítulo se cierra mostrando las ventajas y desventajas que poseen la dirección y gestión de la RSE de una organización empresarial, teniendo en cuenta tanto los conocimientos teóricos como la experiencia práctica de tal perspectiva. Por esta razón, para ser capaces de extraer lo mejor y salvar las posibles dificultades, se efectúa una serie de recomendaciones que tienen como objetivo servir de brújula para que las organizaciones puedan gestionar de modo ético y responsable con los grupos de interés.

Palabras clave



Cooperación
Diálogo
Ética dialógica
Ética organizacional
Grupo de interés
Interés
Intersubjetividad
Publicidad
Teoría de los grupos de interés
Transparencia

Preguntas para debate



- Desde la perspectiva de los grupos de interés, ¿qué grupos de interés se pueden identificar en una pequeña, o mediana, empresa dedicada a la distribución de bienes informáticos —hardware, software, consumibles, etc.? Posteriormente, defina qué intereses y de qué tipo pueden esgrimirse dichos grupos.
- ¿Qué intereses puede tener un grupo como enfermo o paciente de un servicio o prestación hospitalaria?
- Argumente las razones por las que se debe adoptar una gestión basada en los grupos de interés. Posteriormente clasifíquelas atendiendo al corto, mediano o largo plazos del proyecto empresarial.
- ¿Qué características habrá de reunir un diálogo para ser considerado ético? Explique desde su punto de vista las dificultades que se le pueden presentar a una empresa durante el desarrollo de cada una de estas características.
- ¿Qué pasos debe dar una organización para potenciar la cooperación con sus grupos de interés? Efectúe una valoración sobre sus ventajas con respecto a modos de gestionar ignorando los grupos de interés.

- ¿Qué relevancia puede tener hoy el principio de publicidad para una pequeña o mediana empresa?
- ¿Cuál es la diferencia entre los criterios de publicidad y de transparencia?

Lecturas recomendadas

- Büscher, M., García-Marzá, D., De Geer, H., González, E. et al. *Integrating the Ethical perspective*, Munich, Rainer Hampp Verlag, 2005.
- Cortina, A., Conill, J., Domingo, A, García-Marzá, D. *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, Madrid, Trotta, 2000.
- Donaldson, T. y L. Preston. "The Stakeholder Theory of the Corporation: concepts, evidence, and implications", *Academy of Management Review*, vol.20, pp. 65-91, 1995.
- Freeman, R. E. *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Toronto, Pitman, 1984.
- Freeman, R. E. y Reed, D. L. "Stockholders and Stakeholders: A new Perspective on Corporate Governance", en *California Management Review*, vol. 25, núm. 3, pp. 88-106, 1983.
- García-Marzá, D. "Diálogo y responsabilidad: Bases éticas de la confianza en la empresa", *ICADE. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, núm. 64, enero-mayo de 2005, pp. 91-108.
- García-Marzá, D. *Ética Empresarial. Del diálogo a la confianza*, Madrid, Trotta, 2004.
- García-Marzá, D. "La RSE desde la ética empresarial: un nuevo diseño institucional para las empresas", en Fundación Jaime Vera, *La responsabilidad social de las empresas. Miradas desde la izquierda*, Fundación Jaime Vera, Madrid, 2007, pp. 201-226.
- González, E. "Defining a Post-conventional Corporate Moral Responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 39, pp. 101-108, 2002.
- González, E. "La gestión de la responsabilidad basada en la teoría de los grupos de interés", en D. García-Marzá, E. González, F. Navarro y B. Ballesteros, *Ética y empresa. La empresa socialmente responsable*, Madrid, Cideal, 2003, pp. 58-87.
- González, E. y D. García-Marzá. "La responsabilidad social empresarial (RSE) en Europa: la apuesta por un nuevo modelo de empresa. Una revisión crítica desde la ética empresarial." *RECERCA. Revista de Pensament i Anàlisi*, núm. 6, 2006, pp. 157-172.
- Habermas, J. *Aclaraciones a la ética del discurso*, Trotta, Madrid, 2000.
- Habermas, J. *Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*, Madrid, Cátedra, 1989.
- Jones, T. M., A. C. Wicks, y R. E. Freeman. "Stakeholder Theory: The state of the art", 2002, en N. E. Bowie (ed.), *The Blackwell Guide to Business Ethics*, Blackwell Publishers, Oxford, pp. 19-37.





Capítulo 8

RSE estratégica

Luciano Barin Cruz

Objetivos

Al finalizar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- Reconocer la importancia de la RSE en la gestión empresarial.
- Conocer los conceptos y los abordajes básicos de la RSE de tipo estratégico.
- Aplicar los conocimientos de la RSE estratégica en la gestión empresarial.
- Reconocer la contribución potencial de la RSE estratégica en el contexto de los países latinoamericanos.

Caso ilustrativo 1

RSE en el contexto de la industria de los cosméticos.¹



Belleza es una de las más grandes jugadoras en la industria de la belleza en Brasil. En los últimos años, la compañía ha enfrentado un incremento considerable en sus operaciones en el mercado local, al igual que en algunos mercados internacionales. En general, Belleza es una firma altamente innovadora que basa su estrategia de negocio en el hecho de que la mayoría de sus productos son fabricados utilizando recursos naturales de la flora brasileña. En particular, Belleza se siente orgullosa de que ha integrado requerimientos sociales y ambientales en su cadena de valor (desde la cosecha hasta el empaquetado de los productos finales). Para responder a dichos requerimientos, Belleza ha desarrollado una estrategia basada en la RSE en la cual las innovaciones sociales y ambientales se pueden integrar a su actividad principal. En consecuencia, se ha construido una reputación como empresa socialmente responsable que respeta la biodiversidad y trabaja junto con múltiples grupos de interés para entregar productos basados en altos estándares de la RSE. ¿Cuál es el impacto de tal estrategia para el posicionamiento de la firma en el mercado brasileño?



Introducción

Este capítulo pretende introducir un área específica muy importante en la literatura y la práctica de la RSE: el enfoque de la RSE estratégica. En los últimos años se han propuesto nuevas definiciones y tipologías de la RSE, entre las que destaca el enfoque estratégico. De acuerdo con Garriga y Melé (2004), el enfoque estratégico concibe a la RSE como un instrumento para alcanzar algún beneficio para la compañía. Tal enfoque tiene el potencial de agrupar algunas de las principales iniciativas llevadas a cabo por las empresas en el terreno de la responsabilidad social. Además, resulta especialmente interesante para los administradores que desean asociar sus proyectos sociales y ambientales, así como sus innovaciones con el incremento de la rentabilidad. Como veremos, las compañías que participan con este enfoque pueden innovar en sus procesos y productos de una manera que les permita reducir costos o diferenciarse por sí mismas en el mercado y, en consecuencia, generar valor.

Comenzaremos por presentar cómo difiere el enfoque estratégico de la RSE de otros tipos de RSE; a la vez, justificaremos por qué dicha concepción se ha consolidado en forma importante entre los investigadores y administradores de este campo. A continuación exponemos dos perspectivas dominantes en el enfoque estratégico de la RSE: integración de negocio y sociedad, así como visión basada en recursos. Por último, brindamos percepciones acerca de la posible aplicación del enfoque estratégico de la RSE por parte de las empresas que se ubican en el contexto de América Latina. Los objetivos de desarrollo del milenio, desarrollados por la Organización de las Naciones Unidas, son la inspiración para formar este vínculo.

RSE estratégica en la literatura especializada

Particularmente desde la década de 1950, mediante un número creciente de definiciones y tipologías se ha tratado de estructurar y organizar el campo de la investigación en materia de RSE. Sin embargo, debido a la complejidad de la discusión, investigadores y administradores han aplicado diferentes definiciones y llevado a cabo proyectos en contextos industriales e institucionales.

¹ Éste es un caso real, sólo el nombre de la empresa ha sido cambiado.

La literatura reciente sobre RSE ha añadido una contribución importante para organizar el campo de estudio y clasificar las diferentes iniciativas. Garriga y Melé (2004) han sugerido que la literatura sobre RSE se organice en cuatro grupos de teorías. Primeramente, las teorías instrumentales que conceptualizan la RSE como el medio que sirve para lograr la finalidad que son las ganancias. En segundo lugar, las teorías políticas que enfatizan el poder que ejercen las corporaciones en su relación con la sociedad y su responsabilidad en la esfera política. En tercer lugar, las teorías integradoras que sostienen que el negocio depende de la sociedad para su continuidad y crecimiento, incluso para la existencia del negocio mismo. En cuarto lugar, las teorías éticas que postulan que la relación entre el negocio y la sociedad está llena de valores éticos.

Husted y Salazar (2006) han señalado tres tipos principales de RSE. El primer tipo es la **RSE altruista**, en la cual la RSE es vista como acciones llevadas a cabo por la compañía solo por ser "lo correcto". Las empresas deben invertir en "causas sociales", sin importar si les generarán resultados positivos o no. La **RSE egoísta forzada** es el segundo tipo. En este caso, la RSE es vista como la responsabilidad primordial de la firma para maximizar las ganancias de los accionistas. Las empresas reconocen que su actividad genera situaciones externas que pueden resultar positivas o negativas en las esferas ambiental, social o política. El tercer tipo de Husted y Salazar es la **RSE estratégica**. En esta categoría, la empresa invierte en causas sociales porque espera obtener beneficios adicionales tales como una buena reputación, diferenciación del producto y personal calificado. El objetivo es obtener una posición diferenciada en el mercado (Porter, 1980; Porter y Kramer, 2006) o el apalancamiento de recursos y competencias distintivas (McWilliams y Siegel, 2001).

Ambas perspectivas se integran en la figura 8-1. Consideramos el enfoque estratégico de la RSE como un instrumento en el cual la estrategia de las empresas es vista como la creación de valor y/o las ventajas competitivas mediante el aprovechamiento de recursos y competencias para obtener una posición diferenciada en el mercado (Garriga y Melé, 2004; Husted y Salazar, 2006).



Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 8-1 Enfoque estratégico de la RSE.

Dos perspectivas sobre la RSE

Integración de negocio y sociedad: RSE estratégica como posicionamiento en el mercado

Porter (1980, 1985) considera la estrategia de la compañía como una forma de tener el mejor posicionamiento en el mercado. Basándose en el famoso marco teórico de la estructura conducta/desempeño, el autor muestra que los análisis del contexto competitivo (fuerzas del mercado) y la cadena de valor de la firma facilitan la toma de decisión sobre el tipo específico de conducta a seguir (liderazgo en costos, diferenciación en el enfoque), a la vez que generan dos tipos de desempeño potenciales (diferenciación y ventaja competitiva en costos).

Porter y Kramer (2002; 2006) se inspiran en el marco de Porter para desarrollar una propuesta en el contexto de la RSE. Tales autores proponen que el negocio y la sociedad deben trabajar juntos. Una sociedad sana necesita el desarrollo de negocios rentables y bien estructurados. Un negocio sano requiere un buen contexto institucional donde las empresas puedan crecer y generar bienestar. Así, las compañías habrían de innovar con el ofrecimiento de soluciones en la forma de productos y servicios para los problemas y las necesidades de la sociedad y al mismo tiempo ser rentables. Se tiene que pensar en los negocios y la sociedad de una manera integrada.

Para integrar negocio y sociedad, Porter y Kramer (2002; 2006) proponen como primer paso conducir un análisis de afuera hacia adentro y otro de adentro hacia afuera. El análisis de afuera hacia adentro consiste en entender las dimensiones sociales del contexto competitivo, es decir, la habilidad de la firma para mejorar su productividad y llevar a cabo su estrategia. Con base en el marco de Porter y Kramer (2006) y Porter (1990), en la tabla 8-1 presentamos un resumen de algunos aspectos principales que deben ser considerados en el análisis de afuera hacia adentro.

TABLA 8-1 Análisis de afuera hacia adentro.

Condiciones de los factores (entrada)	Disponibilidad de recursos humanos
	Acceso a instituciones de investigación y universidades
	Infraestructura física eficiente
	Infraestructura administrativa eficiente
	Disponibilidad de infraestructura científica y tecnológica
	Recursos naturales sustentables
	Acceso eficiente al capital
Contexto para la estrategia y la competencia de la compañía	Competencia local justa y abierta
	Protección de la propiedad intelectual
	Transparencia
	Estado de derecho
	Sistemas de incentivos con base en el mérito
Industrias secundarias y relacionadas	Disponibilidad de proveedores locales
	Acceso a compañías ubicadas en campos relacionados
	Presencia de agrupaciones en lugar de industrias aisladas
Condiciones de la demanda local	Sofisticación de la demanda local
	Normas reguladoras exigentes

Fuente: Porter y Kramer (2006) y Porter (1990).

El análisis de adentro hacia afuera consiste en entender la cadena de valor de la compañía y las actividades que realiza la empresa al mismo tiempo que hace negocio. Este análisis ayuda a identificar los impactos sociales positivos y negativos que se relacionan con dichas actividades. Con base en el marco de Porter y Kramer (2006) y Porter (1985), en la tabla 8-2 presentamos un resumen de aspectos importantes que habrán de considerarse en el análisis de adentro hacia afuera.

TABLA 8-2 Análisis de adentro hacia afuera.

Actividades primarias	Logística de entrada	Impacto de la transportación
	Operaciones	Emisiones y desperdicios
		Biodiversidad e impacto ecológico
		Uso de la energía y del agua
		Seguridad del trabajador y relaciones laborales
		Materiales peligrosos
	Logística de salida	Uso y eliminación del empaque
		Impacto de la transportación
	Marketing y ventas	Marketing y publicidad
		Práctica de fijación de precios
Información del consumidor		
Privacidad		
Servicio después de la venta	Eliminación de productos obsoletos	
	Manejo de los consumibles	
	Privacidad del cliente	
Actividades secundarias	Infraestructura de la empresa	Prácticas de información financiera
		Prácticas de gobierno
		Transparencia
		Uso del cabildeo
	Administración del capital humano	Educación y capacitación laboral
		Condiciones de trabajo seguras
		Diversidad y discriminación
		Cuidado de la salud y otros beneficios
		Políticas de compensación
		Políticas de despido
	Desarrollo tecnológico	Relación con universidades
		Prácticas de investigación éticas
		Seguridad del producto
		Conservación de materias primas
	Contratación	Reciclaje
		Prácticas de contratación y cadena de valor
Usos de insumos particulares		
		Utilización de los recursos naturales

Fuente: Porter y Kramer (2006) y Porter (1985).

El segundo paso para integrar negocio y sociedad es definir qué tipo de acciones y proyectos desarrollar una compañía. En este sentido, Porter y Kramer (2006) proponen tres tipos de acciones:

- *Cuestiones sociales genéricas*: Cuestiones sociales que no resultan afectadas significativamente por las operaciones de una compañía ni afectan su competitividad a largo plazo.
- *Impactos sociales de la cadena de valor*: Cuestiones sociales que son afectadas significativamente por las actividades de una compañía en el curso de las operaciones del negocio.
- *Dimensiones sociales del contexto competitivo*: Cuestiones sociales en el ambiente externo que afectan significativamente los factores subyacentes de la competitividad de una compañía en los lugares donde ésta opera.

Cada empresa, basándose en el contexto de la industria y del país donde opere, organizará sus actividades de RSE en estas tres categorías. Las empresas pueden conducir sus proyectos en las tres vertientes o sólo concentrarse en alguna. Los análisis previos de afuera hacia adentro y de adentro hacia afuera definirán cómo concentrará sus recursos la compañía.

El tercer paso en la integración negocio-sociedad es definir los dos tipos de posicionamiento de RSE que resultaron de los análisis mencionados; a saber:

RSE responsiva. La RSE responsiva comprende dos elementos: actuar como un buen ciudadano corporativo, en sintonía con las cambiantes preocupaciones sociales de los grupos de interés, y mitigar efectos adversos existentes o anticipados de las actividades comerciales.

RSE estratégica. La RSE estratégica va más allá de la buena ciudadanía corporativa y de mitigar los impactos dañinos de la cadena de valor para implementar cierto número de pequeñas iniciativas, cuyos beneficios sociales y comerciales sean grandes y distintivos. La RSE estratégica comprende ambas dimensiones de afuera hacia adentro y de adentro hacia afuera que trabajan en conjunto. Es aquí donde se encuentran verdaderamente las oportunidades para el valor compartido.

En consecuencia, lo que depende de los análisis iniciales de afuera hacia adentro y de adentro hacia afuera, la empresa creará una mezcla de actividades sobre "asuntos sociales genéricos", "impactos sociales de la cadena de valor" y "dimensiones sociales del contexto competitivo", las cuales permitirán establecer una RSE responsiva o una RSE estratégica como posicionamiento en el mercado. Por ejemplo, una compañía ubicada en la industria del comercio minorista, como un supermercado, puede organizar actividades para concientizar a los niños acerca de los problemas sociales y ambientales que se presentan en la comunidad local (cuestión social genérica), hacer cumplir un proceso rastreable (verificación del origen del producto) para todos los proveedores (impacto social de la cadena de valor) y crear una marca especial para estimular la creación de los productos de los proveedores locales (impacto social de la cadena de valor y las dimensiones sociales del contexto competitivo). La firma minorista que tomamos como ejemplo podría desarrollar dichos proyectos para adoptar un enfoque de RSE responsivo y estratégico. Es interesante notar que los mismos proyectos se clasificarían de diferente forma para otras industrias. Por ejemplo, las actividades de concientización para los niños serían vistas como impacto social de la cadena de valor y dimensión social del contexto competitivo para una escuela primaria que decida ofrecer cursos y conferencias sobre problemas ambientales o sociales. La figura 8-2 muestra un resumen de este proceso.

Visión basada en recursos: Asignación de recursos como RSE estratégica

La **visión basada en recursos** considera a las empresas como conjuntos de capacidades y recursos que se organizan con la finalidad de crear una ventaja competitiva. De acuerdo con lo establecido por Barney (1991), dichos recursos y tales capacidades pueden generar una ventaja competitiva sustentable si son valiosos, raros, inimitables y no sustituibles.

McWilliams y Siegel (2001) proponen un análisis de oferta/demanda para desarrollar una RSE sustentada en el marco de la visión basada en recursos. El objetivo es explorar los determinantes y las consecuencias de la RSE.



Fuente: Desarrollado por los autores, con base en Porter y Kramer (2006).

FIGURA 8-2 Inversión social en un contexto competitivo.

TABLA 8-3 Visión basada en recursos. Oferta y demanda.

Recursos orientados a la RSE		Lado de la demanda	
Capital	Equipo especial, maquinaria y bienes raíces destinados a la RSE	Ingreso	Compradores de bajo ingreso sensibles al precio
		Demografía	Regiones donde las familias son pequeñas y pueden ahorrar más dinero para gastar en productos de RSE
Servicios y materiales	Compra de insumos a proveedores socialmente responsables	Gusto y preferencias	Preferencia por un producto de RSE
		Precio de productos sustitutos	Precios más bajos para los productos sustitutos pueden influir en la elección
Trabajo	Prácticas progresivas de administración de recursos humanos y personal para implementar las políticas de RSE	Demandas de los grupos de interés	Restringir las demandas del gobierno y los proveedores

Fuente: Adaptado de McWilliams y Siegel (2001).

Los autores proponen tres tipos de insumos o recursos que pueden impactar la estrategia de una empresa: capital, materiales y servicios, así como mano de obra. En cuanto al capital, el compromiso con la RSE obliga a la firma a comprar maquinaria o equipo nuevos o adicionales

con la finalidad de lograr una eficiencia ambiental superior a la exigida por la ley. En cuanto a los materiales y servicios, las empresas están obligadas a comprarle a los proveedores que implementen medidas sociales y ambientales, a la vez que asuman un sobreprecio para sus productos (ya que la integración de factores ambientales y sociales normalmente representa costos adicionales para los proveedores). Con respecto a la mano de obra, la firma tendrá que llevar a cabo prácticas progresivas de administración de recursos humanos (como programas para minorías y de concientización para la ecología y las cuestiones sociales), así como contratar empleados que colaboren en el departamento de RSE.

Todo lo anterior representa una potencial fuente de costos mayores. En este sentido, McWilliams y Siegel (2001) subrayan la importancia del lado de la demanda. Para mantenerse en operación, la empresa se verá forzada a adoptar una estrategia diferente. Lo anterior significa que los atributos de la RSE deberán verse reflejados en los productos, en la forma de un aumento de precio que habrá de ser aceptado por los consumidores (compradores individuales tradicionales y grupos de interés). Por una parte, la investigación y el desarrollo permitirán a la firma innovar y ofrecer productos con atributos de RSE. Por otra parte, la inversión en publicidad ayudará a concientizar a los consumidores acerca de los atributos diferenciales que la RSE aporta a los productos de la empresa.

Por el lado de la demanda, *el ingreso, la demografía, los gustos y las preferencias, además del precio de los productos sustitutos*, determinarán qué tan dispuestos están los consumidores a pagar un sobreprecio (McWilliams y Siegel, 2001). *Las personas de menor ingreso* son, supuestamente, más sensibles al nivel de los precios, a la vez que están menos dispuestas a pagar precios más altos por los atributos de la RSE. *Las regiones* donde las familias se componen de menos miembros son, supuestamente, en donde se tiene dinero extra para pagar por atributos de RSE. *No todo el mundo está consciente* de la importancia de apoyar las causas sociales y ambientales. Por lo tanto, la publicidad puede jugar un papel clave a la hora de informar a la gente. Mientras haya una falta de conciencia entre los consumidores, se espera que *el precio de los productos sustitutos* influya en la elección del consumidor. Adicionalmente, *la influencia de los grupos de interés*, como los contratos del gobierno y la opinión de los empleados internos, puede influir también por el lado de la demanda.

Por ejemplo, una firma automotriz que decide invertir en automóviles con mayor eficiencia energética debe invertir en investigación y desarrollo, contratar empleados con grandes capacidades técnicas y comprar materia prima especial a sus proveedores. Dicha inversión se refleja en un costo mayor. Una vez que la empresa hace públicas las ventajas técnicas y ambientales de ese



Fuente: Desarrollado por los autores, con base en McWilliams y Siegel (2001).

FIGURA 8-3 Visión basada en recursos.

automóvil, un segmento de los consumidores más sensibles a los problemas ambientales y con un probable mayor ingreso estará dispuesto a pagar un costo extra, lo cual permitirá a la firma diferenciar su producto en el mercado.

McWilliams *et al.* (2006) también señalan que hay una diferencia en la estrategia de diferenciación de los productos con atributos de RSE. Los autores proponen dos tipos de diferenciación para un producto. El primer tipo es la diferenciación vertical, la cual ocurre cuando la mayoría de los consumidores prefieren un producto sobre otro. En el contexto de la RSE, dicha situación tiene lugar cuando queda claro en la mente del consumidor que el producto con atributos de RSE es mejor que el producto que carece de tales atributos. En segundo lugar está la diferenciación horizontal, que ocurre cuando sólo algunos consumidores prefieren un producto en particular por su gusto personal, más que por la calidad. Para los autores, únicamente la diferenciación vertical permite a las empresas cobrar un extra en el precio de un producto.

Caso ilustrativo 2

La RSE estratégica en la industria bancaria²



Plata es uno de los bancos más importantes del mercado brasileño. En los últimos años, diferentes bancos europeos han controlado (propietarios) la operación de Plata en Brasil; sin embargo, la estrategia principal de Plata se ha mantenido. Años atrás, el banco decidió integrar las preocupaciones sociales y ambientales al núcleo de su negocio. En lugar de invertir en proyectos de RSE poco relacionados, Plata comenzó a revisar las operaciones clave de su cadena de valor; como consecuencia, ha llevado a cabo innumerables innovaciones sociales y ambientales, tanto internas como externas, en áreas tales como el crédito (microcrédito), las inversiones (fondos de inversiones responsables compuestos por empresas con políticas de RSE), las compras internas (criterios éticos para elegir los proveedores), etc. De esta manera, el banco se ha posicionado como uno de los jugadores más importantes en el ámbito social y ambiental de esta industria brasileña, es decir, con una estrategia basada en la RSE.

¿De qué forma una acción de RSE estratégica de la parte de un banco puede cambiar la estructura de competitividad de la industria bancaria?

RSE estratégica e implaciones para el contexto de América Latina

A pesar de que América Latina enfrenta enormes desafíos en términos de protección ambiental, los problemas sociales aún tienen un papel principal en el debate y la práctica del desarrollo sustentable, pero particularmente de la RSE (Barin-Cruz *et al.*, 2007).

La pobreza, que es una realidad en cada uno de los países de América Latina, en algunos casos representa un enorme costo en términos de vidas humanas, gasto gubernamental y desarrollo económico. Los números no son exactos, pero se cree que la región tiene al 33% (Cepal, 2009) de su población en condiciones de pobreza. Adicionalmente, si se considera que la pobreza no es sólo una falta de ingresos financieros, sino también la privación de libertades como la de participación en la vida comunal, el acceso a los mercados y la educación, la protección contra la arbitrariedad, así como la falta de condiciones de paz y salud (Sen, 1999), el número de latinoamericanos en situación de pobreza probablemente sea mayor.

² Basado en un caso real; el nombre de la empresa ha sido cambiado.

No obstante, en los últimos años han sido adoptadas algunas iniciativas. Una de las más importantes es la iniciativa de los denominados objetivos de desarrollo del milenio promovida por la Organización de las Naciones Unidas, los cuales fueron establecidos —y asumidos— en el 2000 por la mayoría de las naciones en el mundo con la finalidad de aliviar la pobreza hasta el 2015. Los ocho objetivos son:

1. Pobreza y hambruna.
2. Educación universal.
3. Igualdad entre géneros.
4. Salud infantil.
5. Salud materna.
6. Combate al VIH/sida.
7. Asociación mundial para promover el desarrollo.
8. Sustentabilidad ambiental.

Regiones sensibles como América Latina constituyen el principal interés de dicha iniciativa.

Al adoptar un enfoque de RSE, las empresas pueden colaborar en la consecución de los objetivos de desarrollo del milenio en dos ejes: inclusión social y sustentabilidad ambiental.

Para implementar la inclusión social, las empresas pueden consultar los objetivos de desarrollo del milenio de acuerdo con sus principales competencias. Una alternativa sería el llamado concepto del “fondo de la pirámide” (Prahalad, 2010), en el cual las firmas innovan en términos de empaque y logística, con la finalidad de lograr precios bajos y poner sus productos al alcance de la gente pobre. Otra alternativa sería el concepto emergente de “negocio social” (Yunus, 2007), donde las empresas crean subsidiarias para apoyar una causa y aliviar problemas sociales (en lugar de nuevos negocios para beneficiarse). En ambos casos, las firmas innovan en procesos y productos para vender su mercancía, así como para garantizar autosuficiencia financiera; al mismo tiempo, continúan ofreciendo sus productos y servicios a sus mercados tradicionales. Las empresas pueden posicionarse en estos mercados como líderes sociales con el propósito de construir



Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 8-4

Enfoque de la RSE estratégica para los objetivos de desarrollo del milenio en América Latina.

una posición de ventaja y lograr diferenciarse. Por lo tanto, las firmas es posible que apoyen los objetivos de desarrollo del milenio de acuerdo con su principal competencia (ejemplos: industria alimentaria a la “hambruna”, la industria educacional a la “educación universal”, la industria médica a la “salud infantil” y la “salud materna”).

Otra manera de adoptar la estrategia de diferenciación y construir una posición de líder social es invirtiendo en actividades filantrópicas relacionadas con las áreas indicadas en los objetivos del milenio. Las empresas pueden colaborar en áreas no relacionadas con su competencia principal si crean alianzas globales y locales con organizaciones no gubernamentales y gobiernos, así como si destinan fondos especiales para el financiamiento de proyectos contra el VIH/sida o para estimular la igualdad entre géneros en distintas áreas. La publicidad puede informar a los consumidores acerca de tales iniciativas, lo cual ayuda a establecer la posición de diferenciación buscada.

Para la sustentabilidad ambiental, las empresas pueden invertir en innovación y concientización. La innovación en procesos y en productos llega a garantizar la eficiencia energética y un menor desperdicio de recursos. Por una parte, las compañías es posible que adopten estándares internacionales incluso cuando se encuentren en países que no lo requieran. La inversión adicional puede traducirse en reducciones de costos en el largo plazo. Adicionalmente, la firma puede posicionarse en el mercado local como una organización interesada en el aspecto ambiental, intentando ganar una ventaja de diferenciación en la industria. Por otra parte, las empresas pueden concientizar a los consumidores y demás grupos de interés acerca de la importancia de la protección ambiental. El uso de publicidad puede informar a los consumidores sobre las acciones que toma una compañía y la importancia de comprar en las firmas que asumen dicha posición. También es posible concientizar a otros grupos de interés como los empleados (capacitarlos con respecto a los estándares internacionales) y los proveedores (ayudarlos a adoptar estándares similares con la intención de garantizar la continuidad de la cadena de valor y ganar reconocimiento para sus productos).

Conclusiones

En conclusión, consideramos que el enfoque de la RSE estratégica puede ser un mecanismo potencial para que las empresas volteen a ver los problemas sociales y, al mismo tiempo, creen valor para sí mismas, además de generar ganancias económicas. Tal enfoque no intenta transformar las estructuras del mercado, sino adaptar las estrategias de las compañías a un contexto en el que la sociedad demanda proyectos sociales y ambientales. Por lo tanto, el enfoque de la RSE estratégica no debe ser entendido como una forma de evitar la acción del gobierno o de reemplazar a éste con la intervención de las empresas. Por el contrario, el enfoque de la RSE estratégica es un modo de integrar las preocupaciones sociales y ambientales a la actividad principal de la compañía, así como de definir dónde empieza y dónde termina la responsabilidad de ésta. Si se desarrolla en forma correcta, la RSE estratégica puede ayudar a evitar situaciones en las que las compañías terminan siendo responsables de todo y, al mismo tiempo, de nada. Dicho enfoque representa sólo uno de los múltiples y potenciales mecanismos que pueden ser desarrollados con la finalidad de lograr sociedades más sustentables.



Palabras clave

Diferenciación
Estrategia
Innovación
Medio ambiente
Posicionamiento
Responsabilidad social empresarial



Preguntas para debate

- ¿Cuáles son los principales tipos de RSE?
- ¿Cuáles son las ventajas y los límites de la RSE estratégica?
- ¿Cuáles son las características principales de los dos enfoques de la RSE estratégica?
- ¿Cómo puede un análisis de la cadena de valor y del contexto competitivo ayudar a desarrollar un enfoque de RSE estratégica?
- ¿Cómo puede un análisis de la oferta y la demanda ayudar a desarrollar un enfoque de RSE estratégica?
- ¿Cómo puede la RSE estratégica capacitar a los gerentes de empresas en América Latina para enfrentar la pobreza y los problemas ambientales?

Lecturas recomendadas

- Barin Cruz, L., Pedrozo, E. A., Bacima, R. y Queiroz, B. Company and Society: The “Caras do Brasil”, un programa como apalancamiento para el desarrollo sustentable, *Management Decision*, 45: 8, 2007, pp. 1297-1319.
- Barney, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17: 1, 1991, pp. 99-120.
- Cepal. Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe. En: http://websie.eclac.cl/anuario_estadistico/anuario_2009/esp/default.asp, Accesado el 28 de junio de 2012, 2009.
- Garriga, E. y Melé, D. “Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory”, *Journal of Business Ethics*, 53: 2004, pp. 51-71.
- Husted, B. W. y Salazar, J. J. Taking Friedman Seriously: Maximizing Profits and Social Performance, *Journal of Management Studies*, 43:1, 2006, pp. 75-91.
- McWilliams, A. y Siegel, D. Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective, *Academy of Management Review*, 26: 1, 2001, pp. 117-127.
- McWilliams, A., Siegel, D., y Wright, P. M. Corporate social responsibility: Strategic implications, *Journal of Management Studies*, 43(1), 2006, pp. 1-18.
- Porter, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, Nueva York, 1980.
- Porter, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, Nueva York, 1985.
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*, 2002, pp. 56-86.
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. Strategy & Society: The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, diciembre de 2006.
- Prahalad, C. K. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid. Eradicating Poverty Through Profits*, Nueva Jersey, Wharton School Publishing, 2010.
- Sen, A. “The perspective of freedom”, en *Development as Freedom*, Nueva York, First Anchor Books, 1999, pp.13-34.
- Yunus, M. Credit for the Poor: Poverty as Distant History, *Harvard International Review*, otoño de 2007.





Capítulo 9

La lógica de la responsabilidad corporativa en el buen gobierno

Ramón Pueyo Viñuales

Objetivos

Al finalizar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- Conocer los principios básicos de lo que ha dado por llamarse gobierno corporativo y los principales avances en esta materia.
- Entender el vínculo del gobierno corporativo con la responsabilidad corporativa.
- Identificar buenas prácticas de responsabilidad corporativa.
- Reconocer el papel que juega el gobierno corporativo en la RSE.



Introducción

Propósito y fundamentos del buen gobierno

En la última década del siglo XIX y los primeros años del XX se produjeron cambios que refundaron el capitalismo. Los Rockefeller, Morgan, Vanderbilt y otras figuras pioneras de la economía de mercado construyeron grandes empresas en torno a sus familias valiéndose de los recursos naturales y las innovaciones tecnológicas disponibles: acero, petróleo, ferrocarril o la banca financiera, entre otros. La voluntad de crecimiento empresarial, las necesidades de financiamiento y la fragilidad de las sucesiones en empresas familiares dieron lugar a lo que dos juristas estadounidenses, Adolf Berle y Gardiner Means (1932), denominaron separación entre la propiedad y el control de las firmas.

Una de las singularidades de las grandes compañías del capitalismo occidental, en especial en el mundo anglosajón, es que son gobernadas por los mercados de capitales. Las necesidades de capital llevan a la venta de acciones a los pequeños ahorradores, directa o indirectamente, vía fondos de inversión y planes de pensiones, entre otros. En consecuencia, el capital, que no es sino el factor productivo que gobierna a las empresas, está muy repartido entre pequeños accionistas. No es extraño que una gran firma cuente con millones de accionistas (Telefónica, Petrobras, etc.). Así pues, no es posible reunir a todos ellos para aprobar o ratificar las decisiones adoptadas por los consejos de administración o supervisar que los gestores hagan adecuadamente su trabajo. Es más, en ocasiones ni siquiera ostentan una porción significativa del capital. En consecuencia, es común que los miembros del consejo de administración de una compañía no sean propietarios más que de una fracción menor del capital. En definitiva, los propietarios no dirigen las empresas y quienes las dirigen, los ejecutivos, no son los propietarios.

A partir de este momento, como prueban los numerosos escándalos empresariales acontecidos al comienzo y al final de la primera década del siglo XXI, cabe esperar que un ejecutivo tome decisiones atendiendo más a sus intereses personales que a los del conjunto de accionistas, quienes, por otra parte, son perfectamente anónimos. De acuerdo con dicha explicación, los gestores tendrían como objetivo fundamental la maximización de sus ingresos, incluso a costa de los propietarios (accionistas); éstos se valdrían de los medios posibles para evitar que suceda dicha extracción de rentas.

La única manera en que los propietarios pueden defender sus derechos no es a través del voto o, en términos de Albert Hirschman,¹ mediante la voz, sino con los pies. Así, cuando un accionista observa a través de los medios de comunicación que los ejecutivos de una compañía de la que es dueño de un puñado de acciones adoptan decisiones inconvenientes para sus intereses, simplemente procede a la venta de tales acciones mediante la bolsa de valores. No es este, en principio, un mal mecanismo de protección. Lamentablemente, para que lo anterior funcione bien es preciso que los mercados de valores y los medios de comunicación cuenten con información relevante, lo cual, en bastantes ocasiones, es mucho pedir.

La legislación sobre el mercado de valores y la transparencia informativa de las empresas, así como la adopción por parte de éstas de códigos de buen gobierno han pretendido paliar las consecuencias de la separación de propiedad y control. En definitiva, se ha intentado alinear

¹ De acuerdo con Hirschman, las organizaciones tienden al deterioro. Quienes se relacionan con ellas pueden responder a tal deterioro de dos maneras. Por un lado, ejerciendo la voz, para manifestar su desagrado con, por ejemplo, la calidad de los servicios prestados. Las quejas formales son un ejercicio de la voz. Por otro lado, pueden ejercer la salida, lo cual supone cesar la relación. La lealtad se manifiesta, entre otros modos, cuando los miembros de la organización ejercen la voz antes de la salida.

Caso ilustrativo 1**Enron, el mayor escándalo de todos los tiempos**

En 2001 se produjo el colapso de Enron, una compañía energética estadounidense. Paradójicamente, y hasta cinco minutos antes del derrumbe, Enron se encontraba entre las más admiradas del mundo. Sus ejecutivos constituían el símbolo del éxito profesional.

Enron tenía la reputación de superar de manera consistente las expectativas de crecimiento del mercado. Cualquier observador externo hubiera podido darse cuenta de que esta circunstancia no era sostenible en el tiempo; porque, como dicen los angloparlantes, “ningún árbol crece hasta el cielo”. En un momento dado, el desempeño de la firma comenzó a tambalearse. En lugar de reconocer la realidad —y disgustar al mercado—, Enron prefirió hacer uso de diversos artificios contables para mantener la ilusión sobre su invencibilidad; pero llegó el momento en que ya no logró ocultar sus pérdidas. Finalmente, a finales de 2001 la empresa se declaró en bancarota. Su valor de mercado cayó en más de 95%. Los ahorros de miles de personas se evaporaron. Desde entonces, Enron se ha convertido en sinónimo de fraude y corrupción corporativa.

El caso de Enron puso de manifiesto deficiencias notables en materia de gobierno corporativo y las consecuencias de ejercer malas prácticas administrativas, de las cuales cabe destacar las siguientes:

- Problemas estructurales a la hora de asegurar que la información transmitida al mercado permitiera formarse una imagen cierta del desempeño y las perspectivas de la compañía.
- Incompetencia del consejo de administración al asegurar que la firma disponía de los controles internos necesarios, así como que las auditorías contables y los reportes financieros se elaboraban en forma apropiada.
- Conflictos de interés entre algunos de los primeros ejecutivos de la compañía.
- Conflictos de interés por parte del auditor externo, Arthur Andersen, quien percibía sustanciosos honorarios por asesoramiento en un claro conflicto con su papel como auditor. Arthur Andersen desapareció como consecuencia del escándalo.
- Quiebras fundamentales en la cultura de ética e integridad de la alta dirección de la organización, que incurrió en un proceso sistemático de engaño a inversionistas, empleados, mercado y clientes.

fuentes: Elaboración propia.

los intereses de aquellos que gobiernan las compañías —administradores o miembros de los consejos de administración— con los de los accionistas. El concepto de buen gobierno corporativo hace referencia, por lo tanto, a los mecanismos que aseguren que, mediante la supervisión y el alineamiento de incentivos, los intereses de gestores y accionistas sean similares. El consejo de administración es el órgano de la compañía que habrá de encargarse de gestionar que así sea.

Desde 1932, fecha de publicación del trabajo de Berle y Means mencionado, buena parte de los avances en materia de gobierno corporativo ponen el énfasis en cómo evitar que los gestores trabajen en su interés y en detrimento de los accionistas. La existencia de consejeros independientes, la evaluación de los consejos administrativos, las comisiones o la no concentración en la misma persona de los cargos de presidente del consejo de administración y primer ejecutivo de la firma son algunos de los sistemas utilizados para asegurar que las prácticas de gobierno corporativo cumplan con el objetivo de supervisar el desempeño de los gestores.

En definitiva, y de acuerdo con la OCDE, el gobierno corporativo es el sistema bajo el cual las compañías son dirigidas y controladas. La estructura de gobierno corporativo especifica la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes en la firma, como el consejo de administración, los gestores, los accionistas y otros grupos de interés, además de establecer los procedimientos a seguir para la toma de decisiones. De este modo, proporciona también la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la organización y los medios para alcanzarlos y supervisar el desempeño.

Una de las razones por las que el gobierno corporativo se ha situado en lo alto de la agenda ha sido el crecimiento de los mercados de capitales. Los países que quieran atraer inversión extranjera deben ser capaces de probar que sus compañías cuentan con estructuras que ofrecen seguridad a los inversionistas. Por su parte, los inversionistas institucionales, que pueden moverse libremente, llevarán sus fondos a aquellos lugares que respondan a sus demandas de transparencia, información financiera de calidad y protección al accionista.

Sir Adrian Cadbury

Principios generales de gobierno corporativo: perspectiva triple

En lo que se refiere a la definición de principios o buenas prácticas en materia de gobierno corporativo, cabe mencionar a tres actores fundamentales:

- Los reguladores de las economías avanzadas, quienes requieren o recomiendan a las compañías que cotizan en los mercados de valores adopten prácticas en materia de gobierno corporativo que sirvan para generar confianza en los mercados de capitales y, por lo tanto, para disminuir los costos de capital.
- Los inversionistas institucionales, que de manera creciente formalizan sus requerimientos en materia de gobierno corporativo a las compañías que mantienen en cartera.
- Las compañías más admiradas del mundo, que cada vez más y con el propósito, entre otros, de generar confianza entre los inversionistas, ponen en negro sobre blanco sus compromisos en materia de gobierno corporativo.

En lo que se refiere a los reguladores, la elaboración de recomendaciones en materia de gobierno corporativo es, desde la década de 1990, habitual entre los reguladores de los países de la OCDE. Estas recomendaciones son actualizadas periódicamente.

TABLA 9-1 Actualizaciones emitidas por los reguladores de las economías avanzadas.

País de la OCDE	Título y fecha de la última actualización de las recomendaciones en materia de gobierno corporativo
Alemania	German Corporate Governance Code as amended, 26 de mayo de 2010.
Australia	Corporate Governance Principles and Recommendations, 2010.
Austria	Austrian Code of Corporate Governance, 2009.
Bélgica	The 2009 Belgian Code on Corporate Governance, 2009.
Canadá	Corporate Governance: Guide to Good Disclosure, 2006.
Chile	No disponible.
Corea	No disponible.
República Checa	Corporate Governance Code based on the OECD Principles, 2004.
Dinamarca	Recommendations on Corporate Governance, 2010.
Eslovaquia	Recommendations on Corporate Governance, 2008.
Eslovenia	Corporate Governance Code, 2009.
España	Unified Good Governance Code, 2006.
Estados Unidos	Key Agreed Principles to Strengthen Corporate Governance for U.S. Publicly Traded Companies, 2008.
Finlandia	Finnish Corporate Governance Code, 2008.

Francia	Recommendations on Corporate Governance, 2010.
Grecia	Principles of Corporate Governance, 2001.
Holanda	Dutch Corporate Governance Code, 2008.
Hungría	Corporate Governance Recommendations, 2008.
Islandia	Corporate Governance Guidelines, 2009.
Irlanda	Code of Corporate Governance for Independent Directors of Investment Funds, 2010.
Israel	No disponible.
Italia	Corporate Governance Code (Codice di Autodisciplina), 2006.
Japón	Principles of Corporate Governance for Listed Companies, 2004.
Luxemburgo	The Ten Principles of Corporate Governance of the Luxembourg Stock Exchange, 2009.
Nueva Zelanda	Corporate Governance in New Zealand: Principles and Guidelines, 2004.
Noruega	The Norwegian Code of Practice for Corporate Governance, 2009.
Polonia	Code of Best Practice for WSE Listed Companies, 2010.
Portugal	CMVM Corporate Governance Code, 2010.
Reino Unido	The UK Corporate Governance Code, 2010.
Suecia	The Swedish Code of Corporate Governance, 2010.
Suiza	Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance, 2008.
Turquía	Corporate Governance Principles, 2005.

Fuente: Tabla construida con la información publicada por el European Corporate Governance Institute, disponible en <http://www.ecgi.org>.

TABLA 9-2

Actualizaciones para países latinoamericanos emitidas por los reguladores de las economías avanzadas.

América Latina	Título y fecha de la última actualización de las recomendaciones en materia de gobierno corporativo
Argentina	Código de Mejores Prácticas de Gobierno de las Organizaciones para la República Argentina, 2004.
Brasil	Código de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, 2009.
Colombia	Código de Mejores Prácticas Corporativas, 2007.
México	Código de Mejores Prácticas Corporativas, 2010.
Perú	Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas, 2002.

Fuente: Tabla construida con la información publicada por el European Corporate Governance Institute, disponible en <http://www.ecgi.org>.

De igual manera, a lo largo de los últimos años un creciente número de las principales compañías² del mundo, y una buena parte de las incluidas en las listas de más admiradas, han venido a formalizar sus compromisos en materia de gobierno corporativo siguiendo el ejemplo iniciado por General Motors, considerada entre las pioneras en este ámbito.

² Un ejemplo particularmente reseñable son los Governance Principles de General Electric, que están disponibles en http://www.ge.com/pdf/company/governance/principles/ge_governance_principles.pdf.

Las directrices de General Motors³ (The General Motors Board Guidelines on Significant Corporate Governance Issues) fueron consideradas la primera expresión del deseo del consejo de administración de una compañía por mejorar sus prácticas de gobierno corporativo. Tales directrices, que han sido emuladas con frecuencia, sobre todo en Estados Unidos, establecen la manera como el consejo de administración representa el interés de los propietarios por perpetuar el éxito del negocio, optimizando los resultados en el largo plazo. El consejo de administración es responsable de supervisar que la corporación sea gestionada de tal manera que se asegure dicho éxito.

El consejo de administración de General Motors tiene también la responsabilidad de asegurar que los gestores de la compañía cumplan de manera efectiva con sus obligaciones. Debe, asimismo, monitorear la efectividad de las políticas y las decisiones de sus gestores, así como la ejecución de las mismas. Aunado a todo lo anterior, es responsable también ante clientes, empleados y proveedores de la compañía, así como ante las comunidades donde General Motors desarrolla sus actividades. Todas estas responsabilidades pueden entenderse como necesarias para asegurar la supervivencia del negocio a largo plazo.

Por otro lado, un asunto que preocupa a los inversionistas institucionales y principales gestores de activos del mundo es la calidad de las prácticas de gobierno corporativo de las compañías que mantienen en cartera. CalPERS, el fondo de pensiones de los empleados públicos de California, Estados Unidos, uno de los principales inversionistas institucionales del mundo y una de las instituciones pioneras en lo que se refiere al impulso de las prácticas de gobierno corporativo, afirma que las buenas prácticas en la materia contribuyen en forma decisiva a la generación de valor para los accionistas en el largo plazo.

La internacionalización de las compañías y los mercados de capitales ha provocado que los inversionistas institucionales busquen estándares globales de gobierno corporativo. Un enfoque excesivamente reglamentista y local en este aspecto ya no es posible. Un segmento muy relevante de los mayores inversionistas institucionales y gestores de activos del mundo ha formalizado sus requerimientos y recomendaciones en materia de gobierno corporativo para las sociedades que mantiene en cartera.

Estudios recientes desarrollados por KPMG,⁴ en España, estiman que, antes de tomar decisiones de inversión, alrededor de 30% de los principales gestores de activos e inversionistas institucionales del planeta han formalizado cuestiones de gobierno corporativo que consideran relevantes. En definitiva, establecen los requisitos que deben cumplir aquellas organizaciones susceptibles de entrar a formar parte de sus carteras. La relevancia de dichos inversionistas, unida a una muy importante presencia en el capital de numerosas sociedades que cotizan en bolsas de valores, constituye un importante estímulo a la mejora de las prácticas de gobierno corporativo en las sociedades cotizadas y a la introducción en éstas en cuestiones de RSE.

Entre los inversionistas más avanzados en tales cuestiones cabría destacar a AVIVA Investors, Baillie Gifford, California Public Employees' Retirement System (CalPERS), F&C Asset Management, Henderson Global Investors, Hermes Pensions Management, Standard Life Investments o TIAA CREF, que se encuentran entre los mayores inversionistas institucionales del mundo. Los requerimientos establecidos por estos inversionistas han servido para propinar un notable impulso a las prácticas de gobierno corporativo en las compañías que mantienen en cartera.

³ http://www.gm.com/corporate/investor_information/docs/corp_gov/CorporateGovernanceGuidelines.pdf.

⁴ No publicado.

TABLA 9-3 Temas incluidos en las políticas de gobierno corporativo.

Algunos asuntos de responsabilidad corporativa	Porcentaje de los mayores inversionistas institucionales que cuentan con políticas de gobierno corporativo
Establecer, como parte de los objetivos del consejo de administración, la necesidad de mantener relaciones adecuadas con los grupos de interés de la compañía.	58%
El presidente no debe ser el primer ejecutivo ni haber sido el anterior primer ejecutivo. De preferencia, el presidente debe ser independiente.	74%
Competencias en materia de aprobación y supervisión de la estrategia corporativa.	54%
Competencias con respecto a la gestión y el control de riesgos.	54%
Exigencias de la dedicación necesaria para los miembros del consejo de administración.	66%
Proporción de consejeros independientes.	82%
Competencias en materia de responsabilidad corporativa.	56%

Fuente: Global Sustainability Services de KPMG. No publicado.

Las pautas de actuación en materia de gobierno corporativo, requeridas por reguladores e inversionistas, para ser aplicadas por las compañías parten de principios comunes. Estos principios pueden leerse en el *Commission on Corporate Governance*, un informe de la New York Stock Exchange (NYSE) publicado en septiembre de 2010. El contenido del documento es relevante dado el carácter pionero de la NYSE en materia de gobierno corporativo, porque tal como describe la institución lleva 150 años incluyendo cuestiones relacionadas con las buenas prácticas de gobierno corporativo en los requerimientos que plantea a las firmas cotizadas.

Los principios generalmente aceptados en materia de gobierno corporativo podrían resumirse como sigue:

- El objetivo fundamental del consejo de administración es la **creación sostenible de valor** a largo plazo en favor de los accionistas de la compañía. El consejo de administración debe rendir cuentas a los accionistas por su desempeño en la consecución de dicho objetivo.
- **Tratamiento equitativo de los accionistas y sus derechos.** Las compañías habrán de reconocer los derechos de los accionistas y colaborar para que puedan ejercitarlos.
- La necesidad de reconocer la existencia de **obligaciones formales e informales hacia otros grupos de interés concurrentes:** empleados, clientes o la comunidad en donde desarrollan sus actividades.
- El **papel y las responsabilidades** del consejo de administración que se refieren fundamentalmente al monitoreo del desempeño de los gestores de la compañía y que, por lo tanto, están relacionados con asuntos como la independencia de los miembros del consejo, la dedicación, la evaluación del desempeño o los procesos de nombramiento.
- La existencia de una **cultura de ética e integridad** en la compañía, cuyo impulso, supervisión y monitoreo es, asimismo, responsabilidad del consejo de administración.
- La **transparencia y responsabilidad** sobre la información transmitida al mercado y a los accionistas.

Gobierno corporativo y RSE

La idea de que las estructuras de administración y gobierno de las compañías deberían incorporar asuntos y grupos de interés distintos de los financieros no es nueva. Ya en 1992 Michael Porter,⁵ de la Universidad de Harvard, recomendaba la participación de empleados, clientes y proveedores, entre otros, en el gobierno de las firmas estadounidenses. La propuesta de Porter puede considerarse como uno de los primeros intentos por formalizar la importancia de introducir cuestiones relacionadas con la RSE en los órganos de gobierno de las grandes organizaciones. Hoy, este planteamiento es posible encontrarlo en la mayor parte de las recomendaciones que en materia de gobierno corporativo emiten los reguladores de los países miembros de la OCDE.

Casi veinte años después del trabajo de Porter, la RSE está en la agenda de los consejos de administración de las principales compañías internacionales.

Las grandes firmas han introducido la RSE entre sus prácticas de gobierno, en ocasiones anticipándose a las demandas de los reguladores en la materia. Un ejemplo pionero son las directrices de gobierno corporativo de General Motors, que vendrían a constituir la política de la compañía en lo referente al buen gobierno empresarial. Los Governance Principles de General Electric establecen que su consejo de administración tiene entre sus funciones asegurarse de que haya procesos destinados a mantener la integridad en el cumplimiento de las leyes y los principios éticos, así como en las relaciones de la organización con clientes, proveedores y otros grupos de interés. El enfoque es similar en el caso de Royal Dutch Shell, que desde 1997 cuenta con una comisión de su consejo de administración dedicada específicamente a cuestiones que tienen que ver con la RSE y las relaciones con los grupos de interés.

Las prácticas mencionadas en los ejemplos anteriores se han generalizado. Hoy resulta habitual encontrar que la responsabilidad de supervisar el desempeño de las compañías en cuestiones de RSE ha sido asignada al consejo de administración. De hecho, según *Fortune*, buena parte de las mayores firmas del mundo han constituido comisiones en el seno de sus consejos de administración que se ocupan específicamente de velar por las prácticas de RSE.

Junto a las recomendaciones procedentes de los reguladores de los mercados de valores y a las prácticas de las empresas más avanzadas en materia de RSE, conviene traer a colación las recomendaciones más cercanas a los mercados de valores. En "Rewarding Virtue",⁶ informe elaborado por FTSE Group, se analizaba ya hace algunos años el papel de los consejos de administración y del buen gobierno en la mejora de la RSE. Sus recomendaciones pueden resumirse como sigue:

- El consejo de administración debe plantear los estándares de responsabilidad corporativa de la compañía asegurándose de que sean apropiados, consistentes y comprensibles.
- El consejo de administración debe supervisar el desempeño y considerar los riesgos concernientes a la reputación de la empresa.
- El consejo de administración tiene que impulsar buenas prácticas en materia de cumplimiento normativo e integridad.
- Los esquemas retributivos deben reflejar la creación tanto de valor tangible como de valor intangible.

Comisiones sobre RSE en los consejos de administración

Dentro de sus consejos de administración, once de las veinte mayores compañías del mundo ya contaban a finales de 2009 con comisiones cuyas atribuciones están centradas específicamente en asuntos relacionados con la sustentabilidad o la RSE. Dichas comisiones son más frecuentes en las firmas británicas y estadounidenses.

⁵ "Capital Choices: Changing the Way America Invests in Industry", 1992.

⁶ Mackenzie, C., Hodgson, S. "Rewarding virtue". Effective Board Action on Corporate Responsibility. Insight Investment, FTSE Group, Business in the Community, Londres, 2005.

Su denominación y sus funciones son variables, aunque la mayor parte trata de asistir a las reuniones del consejo de administración para identificar, evaluar y monitorear aquellas tendencias sociales, ambientales o políticas que pudieran afectar a la compañía y sus resultados; también se mantienen al tanto sobre la reputación de la empresa, a la vez que evalúan y supervisan las propuestas de los gestores para su mejora.

Constituidas por un reducido número de consejeros no ejecutivos —entre 2 y 4, como media— se reúnen de forma habitual cuatrimestralmente.

A diferencia de otras comisiones, como la de auditoría, cuyas constitución, características y atribuciones pueden encontrarse en la mayor parte de las recomendaciones de gobierno corporativo de todo el mundo, no hay un consenso acerca de la denominación adecuada para las comisiones que se ocupan de RSE.

La denominación más común entre las compañías analizadas es Public Policy Committee, que es utilizada por tres firmas; pero no hay más repeticiones entre el resto de las empresas. Los nombres van desde Corporate and Social Responsibility Committee (Royal Dutch Shell), hasta CSR Committee (Toyota), Sustainability Committee (Ford Motor Company) o Business Practices Committee (Citigroup).

Así como no hay una denominación estándar para identificar a las comisiones de RSE, también pueden encontrarse discrepancias con respecto a las funciones y responsabilidades que asumen. Quizás el mínimo común denominador sea posible encontrarlo en la comisión de Conoco Phillips (Public Policy Committee). Las funciones que se le atribuyen son las siguientes:

- Asistir a las reuniones del consejo de administración para identificar, evaluar y monitorear las tendencias sociales, ambientales o políticas que pudieran afectar a la compañía y sus resultados.
- Monitorear la reputación de la compañía y evaluar y supervisar las propuestas de los gestores para su mejora.

Para cumplir con el mandato anterior, cuyas líneas básicas son compartidas por buena parte de las comisiones analizadas, las comisiones de los consejos de administración asumen diversas responsabilidades de orden más práctico.

Por su interés, destacamos las funciones de la comisión de BP (Safety, Ethics and Environment Assurance Committee). Cabe destacar que dicha comisión elabora un informe público sobre sus actividades. Sus principales funciones son:

- Monitorear y asegurar que la gestión y mitigación de riesgos de naturaleza no financiera reciban la debida atención por parte del primer ejecutivo de la compañía.
- Revisar la información de naturaleza no financiera que la administración pone a disposición del mercado elevando sus conclusiones ante el consejo de administración.
- Revisar el grado de cumplimiento de la compañía con respecto a sus normas internas de conducta y al funcionamiento del canal ético.

Exxon Mobil asigna a su comisión respectiva el mandato de formalizar una revisión anual del desempeño en materia de sustentabilidad de sus principales plantas.

Un ámbito destacado de confluencia entre RSE y buen gobierno corporativo reside en la tarea encomendada a los consejos de administración de promover una cultura de ética e integridad en las organizaciones. Uno de los marcos normativos más robustos para la definición de un programa de RSE se encuentra bajo el apartado “Effective Ethics Program” de las *Federal Sentencing Guidelines*, las cuales son acatadas por las firmas que operan en los mercados estadounidenses.⁷ Cabe recordar que la existencia de un programa corporativo de esta naturaleza puede servir como atenuante en las penas impuestas a las personas jurídicas.

⁷ Las *Federal Sentencing Guidelines* emanan de la *Sentencing Commission* estadounidense. Su propósito principal es “establecer políticas y prácticas para las sentencias del sistema de justicia federal, promulgando directrices detalladas que prescriban las sentencias apropiadas para condenas por delitos federales”.

De acuerdo con las *Federal Sentencing Guidelines*, un programa efectivo en cuanto a ética e integridad debe partir del principio de que la compañía ejerce la debida diligencia en esta materia. Las *Federal Sentencing Guidelines* son relevantes internacionalmente, pues constituyen una explicación clara de lo que supone ejercer la debida diligencia en materia de ética e integridad. El marco que establecen dichas directrices se aplica en numerosas organizaciones en todo el mundo. A continuación presentamos un resumen de sus principales indicaciones sobre el papel del consejo de administración.

TABLA 9-4 El consejo de administración y las *Federal Sentencing Guidelines*.

<p><i>Definición de compromisos y asignación de responsabilidades</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La compañía debe establecer estándares de comportamiento y procedimientos claros en materia de ética, integridad y cumplimiento. 2. Las responsabilidades con respecto a la definición, ejecución y supervisión del programa de ética e integridad habrán de estar claramente asignadas. <ul style="list-style-type: none"> • El máximo órgano de gobierno debe conocer el contenido y los progresos, así como los avances del programa de ética, ejerciendo una supervisión razonable acerca de su efectividad e implantación. • La responsabilidad de la gestión del programa de ética y de su cumplimiento tiene que recaer en el administrador principal. Una persona específica debe tener formalizada su responsabilidad en este ámbito. • La responsabilidad de la gestión y operación del programa en el día a día debe recaer en personas concretas, con responsabilidades claramente asignadas. Los responsables operativos habrán de reportar periódicamente al administrador principal y, cuando corresponda, al máximo órgano de gobierno de la compañía. 3. Las responsabilidades no deben asignarse a personas que hayan incurrido en malas prácticas o en conductas no consistentes con un programa de ética e integridad. 	<p>PAPEL DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Determinar los estándares de comportamiento esperado y las responsabilidades pertinentes, así como supervisar con regularidad la efectividad del programa de ética e integridad implantado. Supervisar los procesos de identificación y gestión de los riesgos de ética e integridad de la compañía.</p>
<p><i>Comunicación y formación</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 4. La compañía debe hacer esfuerzos razonables para comunicar periódicamente y de manera práctica sus estándares y procedimientos, ofreciendo formación adaptada a los distintos roles y responsabilidades en la organización. Lo anterior incluye a los miembros del órgano de gobierno, al administrador principal y, en último término, al conjunto de empleados de la firma. 	<p>PAPEL DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Impulsar la comunicación y velar por la adecuada formación en este ámbito del personal de la compañía.</p>
<p><i>Seguimiento</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 5. La organización debe dar los pasos razonables para: <ul style="list-style-type: none"> • Monitorear y auditar el programa con la finalidad de asegurar que efectivamente esté siendo seguido por la organización. • Evaluar periódicamente la efectividad del programa. • Establecer y comunicar la existencia de canales que, pudiendo ser confidenciales y/o anónimos, permitan la consulta y comunicación de malas prácticas sin temor a represalias. 6. La organización tiene que hacer cumplir el programa estableciendo incentivos apropiados que alineen el desempeño con la práctica esperada, y definiendo las medidas disciplinarias para los casos de malas prácticas o inadecuada asunción de responsabilidades en este ámbito. 7. Una vez descubiertas malas prácticas, la organización debe dar los pasos pertinentes para responder de manera proactiva y prevenir conductas similares en el futuro, incluyendo la modificación del programa de ética, integridad y cumplimiento, si es necesario. 	<p>PAPEL DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN En último término, supervisión del funcionamiento integral del programa, así como de los canales de comunicación y denuncia. Velar porque los esquemas de evaluación del desempeño y retribución variable contemplen estas cuestiones.</p>

Conclusiones

En este capítulo hemos pretendido hacer un repaso somero a lo que se entiende por gobierno corporativo y a su relación con la responsabilidad social empresarial. La teoría y práctica del gobierno corporativo no son nuevas, se remontan al menos a las primeras décadas del siglo XX, cuando la profesionalización de las compañías familiares da lugar a gestores que no son propietarios y a propietarios que no gestionan. Dicha circunstancia conlleva un potencial desalineamiento de los incentivos de unos y otros protagonistas, lo cual provoca las primeras reflexiones modernas sobre gobierno corporativo.

Lejos de tratarse de un mero formalismo relacionado con el cumplimiento de requerimientos o códigos en materia de RSE, el gobierno corporativo aporta valor. Se pone de manifiesto lo anterior tras constatar que una buena parte de los mayores inversionistas institucionales del mundo aplican consideraciones relacionadas con el gobierno corporativo al construir carteras de inversión. Las buenas prácticas empresariales contribuyen a mejorar la confianza de los inversionistas; por lo tanto, incrementan el atractivo de una compañía en los mercados. Como consecuencia, cada vez más organizaciones internacionales desean ser vistas como avanzadas en el ámbito de la responsabilidad corporativa.

Los nexos entre las buenas prácticas de gobierno corporativo y de RSE son notables. Como ya sabemos, la visión moderna del gobierno corporativo entiende que el consejo de administración tiene la responsabilidad de asegurar que la compañía respeta los legítimos derechos de grupos de interés no financieros, así como también implantar una cultura apropiada de ética e integridad en la empresa. Ambas ideas conforman el terreno de juego tradicionalmente asignado a la responsabilidad social corporativa.

El capítulo concluye con algunos apuntes acerca de cómo avanzar en esta dirección.



Palabras clave

Ética
Gobierno corporativo
Integridad
Responsabilidad
Códigos de ética

Preguntas para debate

- ¿En qué medida pueden ayudar las prácticas de gobierno corporativo a prevenir casos de corrupción y malas prácticas administrativas?
- ¿Cuáles son los elementos comunes entre gobierno corporativo y RSE?
- ¿Por qué las mayores compañías del mundo están dedicando una atención creciente a sus prácticas de gobierno corporativo? ¿Cuál es el interés de los inversionistas institucionales en dichas prácticas?
- ¿Por qué los inversionistas y los accionistas demandan saber cada vez más acerca de los salarios y las retribuciones de los altos directivos?
- ¿Qué debería hacer una compañía que desee asegurarse de que el consejo de administración está asumiendo las funciones esperadas en materia de gobierno corporativo?



Lecturas recomendadas

- Berle, Adolf A. y Means, Gardiner C. *The Modern Corporation and Private Property*, Transaction Publishers, 1991.
- Cadbury, A. *Corporate Governance and Chairmanship*, Oxford, 2002.
- Clarke, T. (ed.) *Theories of corporate governance*, Routledge, 2004.
- Fundación Alternativas. *Informe Anual de la Responsabilidad Social Corporativa en España*, 2009.
- Hirschman, A. *Salida, voz y lealtad*. Fondo de Cultura Económica, 1971.
- Ideas with Impact. *Harvard Business Review on Corporate Governance*, Harvard Business Review Press, 2000.
- Lafuente, A. y Pueyo R. *Lobos capitalistas. Historias de éxito y locura*. Espasa, 2010.
- Lipman, Frederik D. y Keith Lipman, L. *Corporate Governance. Best Practices*, Wiley, 2006.
- OCDE. *Principles for corporate governance*, OECD Publications Service, 2004.





Capítulo 10

RSE y gestión de recursos humanos en América Latina

Lydia Arbaiza, Consuelo García de la Torre y Kety Jaúregui

Objetivos

Al finalizar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- Identificar el proceso de gestión de los recursos humanos a la luz de la RSE.
- Aplicar las medidas que favorecen las políticas de protección al empleado.
- Reconocer las formas de discriminación que pueden presentarse dentro de una empresa.
- Identificar las condiciones de salud a las que todo empleado tiene derecho y los problemas que se pueden presentar en este rubro.
- Conocer las medidas que favorecen la conciliación entre el trabajo y las dimensiones de la vida de una persona, entre ellas la familiar.

Caso ilustrativo 1

La gran minería en Perú



Toda empresa que logre amplios márgenes de beneficio tiene ciertas responsabilidades ético-morales para con la sociedad, de la cual nace y con la que se desarrolla. El caso de la gran minería en Perú es muy representativo, dados los grandes márgenes de beneficio obtenidos en el último quinquenio. Dichos márgenes funcionan como un buen aliciente para que las firmas mineras se preocupen por mejorar la calidad de vida de las poblaciones y comunidades circundantes a los yacimientos, así como del cuidado del medio ambiente.

Las mejoras en la calidad de vida de la población pueden provenir de dos grandes fuentes. En primer lugar, de la capacitación del personal que trabaja para las mineras. Las capacitaciones elevan la calidad del capital humano disponible en la economía, más allá de las obvias mejoras en productividad que se obtienen con esos procesos. La segunda fuente de mejora ocasiona un efecto menos directo, pero no por ello menos importante. Nos referimos a las contribuciones a la educación, que hoy se encuentra en un estado deplorable, sobre todo en las comunidades más alejadas de los centros urbanos.

Las empresas mineras tienen el potencial de impactar seriamente el entorno ambiental en cada etapa del proceso extractivo, por ello existe la necesidad de contar con formas de control apropiadas para cada proceso.

La sustentabilidad de una empresa, que en la mayoría de los casos procede de la asociación de capitales extranjeros y nacionales conocido como *joint venture*, de gran minería en un país en vías de desarrollo está ineludiblemente relacionada con el papel del Estado, en particular con las políticas gubernamentales sobre la inversión extranjera directa en la exploración y explotación de recursos mineros.

Ante ello, sólo queda preguntar cómo debería ser la regulación ejercida desde el Estado, y qué tipo de políticas gubernamentales sobre inversión extranjera deberían de implementarse sin tener que desestabilizar las reglas de juego previamente pactados y romper la estabilidad jurídica de los contratos.



Introducción

Frente al sistema tradicional que considera los recursos tangibles (edificios, maquinaria, instalaciones) como el indicador que determina el valor de una empresa, surge una nueva visión, la cual realiza una mayor valoración de las personas que laboran dentro de una organización. En este sentido, las personas que colaboran con una compañía han pasado a ser el activo más significativo de las organizaciones en vista de que son el único valor capaz de ser potenciado y de dar mayor competitividad a la firma. Este cambio de concepto ha llevado a una profunda reflexión acerca del rol esencial del talento humano, de manera tal que su gestión ha dejado de ser percibida como un coste que debe minimizarse y se ha convertido en una fuente de ventaja competitiva.¹

Las empresas que generan los mayores ingresos y tienen tasas de rendimiento más altas son aquellas que se preocupan por sus colaboradores, que conocen sus demandas y saben anticiparse a ellas a través de políticas de flexibilidad en la forma de trabajar, beneficios sociales, formación y desarrollo profesional.

Asimismo, dichas firmas también se ocupan de tener una actitud responsable frente a la sociedad, de ahí que la RSE exija una gestión transparente, coherente y ética con sus grupos de interés, buscando la sustentabilidad de la empresa. Por ello, las personas son un elemento clave en la dinámica de valores y principios de una firma responsable.

¹ Arbaiza, L. (2010); Dolan, S. Valle; RJackson, S. y Shuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGrawHill, 3a. edición.

La RSE, al igual que la ética, significa saber distinguir entre lo bueno y lo malo, por lo que debe ser entendida como un compromiso entre los diversos actores de la sociedad. El gobierno debe promulgar leyes y apoyar todas las iniciativas en este campo de la RSE; las organizaciones no gubernamentales tienen que fomentar la investigación en temas de desarrollo de las comunidades y ayudar a conseguir financiamientos externos para llevarla a cabo; las compañías deben mantener políticas consecuentes con la RSE y ejecutar una gestión eficiente en este aspecto para que sus recursos sean bien utilizados; la sociedad civil habrá de participar manteniendo adecuadas vías de comunicación con los demás involucrados y fiscalizando el manejo de los fondos asignados.

En ese sentido, el presente texto tiene como propósito la revisión y el análisis de los procesos fundamentales de las relaciones humanas al interior de las empresas, visualizándolos desde una perspectiva de responsabilidad social. El análisis comprende los elementos clave de la gestión de personal, tales como el manejo de la diversidad y la equidad, así como la aplicación de políticas empresariales que las contemplen. Igualmente se revisarán temas de seguridad, salud ocupacional, vida personal y derechos referidos a la protección social. Por último, exponemos una reflexión sobre las repercusiones de aplicar estas políticas en las empresas.

Gestión de la diversidad y la equidad

Las empresas tienen responsabilidades de diversos tipos, entre ellas procurar el beneficio de sus trabajadores y de la comunidad en donde operan. La importancia de la creación de firmas es enorme porque conlleva puestos de trabajo directos e indirectos, además de propiciar condiciones favorables para el desarrollo de la sociedad.

Un primer paso para que las empresas cumplan con la RSE es buscar buenos niveles de sueldos para sus trabajadores y mejoras en las condiciones de trabajo, ya que iniciar con estos puntos les redundará en mejores niveles de eficiencia y productividad, a la vez que mejorarán el rendimiento de la inversión de los accionistas. Las firmas que adoptan esta política son las más sólidas para competir en una economía social de mercado.

En este sentido, la gestión de la diversidad y la equidad son puntos que de no gestionarse adecuadamente pueden crear malentendidos y acarrear consecuencias negativas en la productividad y en el trabajo en equipo.

Las normas internacionales relacionadas con la RSE incluyen entre sus directrices el tema de la diversidad y la no discriminación.²

Tal como se observa en la tabla 10-1, el Pacto Mundial promulgado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) es una iniciativa de compromiso ético destinada a que las entidades gubernamentales de todos los países acojan como una parte integral de su estrategia y de sus operaciones diez principios de conducta y acción en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción. El Pacto Mundial es, ante y sobre todo, un compromiso firme de cada entidad para avanzar en sus actividades por el camino marcado por sus diez principios. En el rubro de trabajo, uno de los compromisos es que las firmas habrán de apoyar la erradicación del trabajo infantil.

Por otro lado, Social Accountability 8000 (SA 8000) es una norma internacional elaborada para impulsar la RSE y asegurar la producción ética de bienes y servicios. Es una norma voluntaria que puede aplicarse a cualquier organización o empresa en el campo industrial. SA 8000 establece normas básicas para el trabajo infantil, el trabajo forzado, la salud y la seguridad, la libertad

² Gaete, R. Discursos de gestión de recursos humanos presentes en las iniciativas y normas de responsabilidad social empresarial. *Gaceta Laboral*, vol. 16, núm. 1, p. 57.

de asociación y el derecho de intercambio colectivo, la discriminación, las prácticas disciplinarias, las horas de trabajo y las compensaciones. Con respecto al trabajo, prohíbe el trabajo infantil (en la mayoría de los casos, niños con menos de 15 años de edad). Las firmas certificadas también deben asignar fondos para la educación de los niños que podrían perder su trabajo a raíz de la aplicación de esta norma.

En cuanto al tema de la discriminación, no se permite la discriminación por raza, casta, nacionalidad, religión, discapacidad, género, orientación sexual, pertenencia a un sindicato o afiliación política.

Asimismo, en el *Libro Verde*, la Comisión Europea para la RSE analiza los avances realizados en la lucha contra la discriminación basada en el sexo, la raza o el origen étnico, la religión o las convicciones, la edad, una discapacidad o la orientación sexual, a la vez que se propone solicitar observaciones sobre la forma en que la Unión Europea (UE) puede reforzar sus acciones en este ámbito. Asimismo, responde a los llamamientos del Parlamento europeo y de otras instancias en favor de una consulta pública sobre el futuro de la política de igualdad. La UE se ha dotado de un buen arsenal legislativo para luchar contra la discriminación basada en el sexo, que incide en los ámbitos de la remuneración, las condiciones de trabajo y la seguridad social. No obstante, es necesario que la comunidad combata la discriminación basada en motivos distintos del sexo, por eso el Tratado de Ámsterdam de 1997 introduce el artículo 13, que habilita a la comunidad para actuar en la lucha contra la discriminación basada en una serie de nuevos motivos, como la raza o el origen étnico, la religión o las convicciones, la edad, la discapacidad y la orientación sexual. Este artículo fue modificado más tarde por el Tratado de Niza, promulgado en el 2001, con la finalidad de permitir al consejo de administración adoptar medidas de estímulo por mayoría cualificada.³

El Convenio 111 de la ONU (1958) da una definición amplia de la discriminación: es "cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión pública política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación".⁴

En ese sentido, la equidad plantea un reto para dar oportunidades a todos bajo las mismas condiciones y reglas al interior de la empresa. Sin embargo, no siempre se presentan las condiciones mencionadas en el Convenio 111. No obstante, en muchos casos se ha ampliado la lista de los motivos de discriminación para incluir, por ejemplo, la discapacidad, la edad, el estado de

TABLA 10-1 Gestión de la diversidad y la equidad.

Pacto Mundial	SA 8000	Libro Verde	GRI	SGE 21
Erradicación del trabajo infantil.	Trabajo infantil.	Eliminación de la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.	Diversidad e igualdad de oportunidades.	No discriminación.
No discriminación en el acceso al empleo.	No discriminación.	Abolición del trabajo infantil.		Igualdad de trato en el acceso al empleo.

Fuente: Elaboración propia a partir de: Pacto Mundial, SA 8000, Libro Verde, GRI y SGE21.

³ Esta idea se refiere al hecho de aprobar medidas que impulsen o promuevan políticas en contra de cualquier tipo de discriminación. La inclusión de nuevos países en el Consejo de la Unión Europea hace que sea necesaria modificar la definición de mayoría cualificada y suponer una nueva ponderación para los actuales 15 miembros. Para mayor información visitar: http://europa.eu/legislation_summaries/institutional_affairs/treaties/nice_treaty/nice_treaty_council_es.htm.

⁴ Convenio 111 Discriminación en materia de Empleo y Ocupación (1958) <http://www.uasb.edu.ec/padh/revista9/instrumentos/convenio%20111.htm>.

salud, la seropositividad por VIH/sida real o presunta, la afiliación sindical y la situación familiar (mujeres, casadas o solteras, con responsabilidades familiares como el cuidado de los hijos, de los padres, etc.).⁵

Pero la discriminación positiva sí existe, viene a ser un conjunto de medidas especiales y/o acciones que conlleven a un trato preferencial para quienes tienen necesidades particulares por razones de género, discapacidad mental, sensorial o física, o de extracción social. La discriminación positiva supone diferenciación y reconocimiento, en tanto que la discriminación negativa o discriminación es un conjunto de acciones que tratan a un grupo de personas de manera desfavorable a causa de perjuicios, surgidos por pertenecer a una categoría social distinta.⁶

“Poner en práctica el principio de la igualdad de oportunidades y de trato supone mucho más que portarse de la misma forma con todo el mundo: requiere además adoptar medidas especiales y adaptar el entorno a sus diferencias”.⁷

En el caso de América Latina, se han firmado algunos convenios colectivos en los cuales se les concede a los padres de familia periodos de licencia parental, lo cual redundará en mayor igualdad entre hombres y mujeres. Hay diversas maneras o formas de discriminación; entre ellas:

a. Discriminación por género

La Convención de la ONU para eliminar toda forma de discriminación hacia las mujeres, como su nombre lo indica, tiene el objetivo de acabar con la discriminación por género y obliga a los Estados a reformar las leyes vigentes, de manera que este objetivo se cumpla. En el artículo 1 de sus estatutos, el Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer (CEDAW) define este tipo de discriminación como:

“Cualquier distinción o exclusión hecha en base al sexo [y] que tenga el efecto o propósito de disminuir o nulificar el reconocimiento, goce y ejercicio por parte de las mujeres, independientemente de su estado civil, sobre la base de igualdad del hombre y la mujer, de los derechos humanos y libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural, civil o en cualquier otra esfera”.⁸

b. Discriminación por religión

En América Latina, este tipo de discriminación parece estar representado principalmente por el aumento de la pluralidad religiosa, la cual se manifiesta en eventos específicos tales como el crecimiento de agrupaciones protestantes de nuevo cuño, la revitalización de prácticas indígenas ancestrales y las expresiones de religiosidad en ambientes no convencionales, así como en el surgimiento de nuevos movimientos de tipo espiritual.⁹

Ejemplo de una situación donde puede presentarse la discriminación por religión, en los lugares de trabajo, es cuando hay reglas de vestimenta que pueden entrar en conflicto con algunos requisitos religiosos. Otro ejemplo son las horas dedicadas a la oración, práctica que es posible coincidir con los horarios habituales de trabajo.¹⁰

⁵ Informe de la Organización Internacional del Trabajo. *La igualdad en el trabajo: Afrontar los retos que plantean 2007*, pp. 9, 10 y 11.

⁶ En: “Basta ya a la discriminación”. Para mayor información revisar: <http://iesitaza.educa.aragon.es/DAPARTAM/.../Discriminacion/Discriminacion.ppt>.

⁷ Ídem. Informe de la Organización Internacional del Trabajo. *La igualdad en el trabajo: Afrontar los retos que plantean 2007*, p. 10.

⁸ Convenio 111 Discriminación en materia de Empleo y Ocupación (1958), <http://www.uasb.edu.ec/padh/revista9/instrumentos/convenio%20111.htm>.

⁹ “La invisibilidad estadística como base de la discriminación religiosa”. Diciembre de 2008. Dirección General Adjunta de Estudios, Legislación y Políticas Públicas. Documento de Trabajo núm. E-02-2008. Derechos reservados 2009. Colección Estudios 2008. Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación. Dante núm. 14, colonia Anzures, Delegación Miguel Hidalgo, CP 11590, México, D. F.

¹⁰ Ontario Human Rights Commission: Policy on creed and the accommodation of religious observances, extraído en noviembre de 2010 de: www.ohrc.on.ca/english/publications/creed-religion-policy.shtm.

c. Discriminación por raza y etnia

Este tipo de discriminación se suele presentar en los trabajadores migrantes, ya sea por el color de su piel o por su raza, pero también puede ser objeto de un trato desfavorable sencillamente por su condición de migrantes. La discriminación racial no sólo afecta a los migrantes o a los de raza negra, también a los indígenas y hasta a las personas con ascendencia extranjera.

En el caso de Brasil, por ejemplo, se ha puesto en práctica un programa denominado "Brasil, Género y Raza —Unidos a favor de la igualdad de oportunidades", que se elaboró con asistencia de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en cooperación con las unidades de promoción de la igualdad de oportunidades y de la lucha contra la discriminación en el empleo y la ocupación. En razón de ello, en 2006 se creó en el Ministerio de Trabajo brasileño una unidad especial de asesoramiento para la lucha contra la discriminación.

En el caso peruano, se carece de datos comparativos entre trabajadores indígenas y no indígenas; sin embargo, se realizó un censo de comunidades indígenas en 2007 que arrojó un total de 1786 poblaciones indígenas distribuidas en todo el territorio peruano. Asimismo, según información censal del Instituto Nacional de Estadística Informática, la tasa de crecimiento neto de la población peruana se elevó del 1.7% registrado a inicios de la década de 1950 hasta el 2.0% en 1961, 2.8% en 1972, para luego reducirse paulatinamente a 2.6% en 1981, 2.0% en 1993 y hacia el 2005 a 1.8 por ciento.¹¹

d. Discriminación por edad

Una nueva forma de discriminación que se suma a la lista tradicional es la referente a la edad. Un ejemplo de dicha problemática son los anuncios de vacantes de empleo en los que se excluye la candidatura de personas mayores de una edad determinada.

Este tipo de discriminación también afecta a los más jóvenes, es decir, ambos extremos del espectro de edades resultan discriminados. En el caso de los más jóvenes, están expuestos a empleos temporales, con menores prestaciones y perspectivas de carrera. Según la OIT, una serie de estudios recientes muestran que, contrariamente a lo que se creía, los trabajadores más jóvenes pueden ser más vulnerables a la discriminación por motivos de edad.¹²

Entre otras manifestaciones de la discriminación contra los trabajadores más jóvenes, figuran la aplicación a periodos de prueba más largos en comparación con los trabajadores de más edad, así como una mayor recurrencia a formas de empleo flexibles y sin contrato.¹³ La otra cara de la moneda son los trabajadores de mayor edad, de los cuales se mantiene la errada creencia de que son de lento aprendizaje, poco adaptables y de salud frágil. Puede resultar muy útil adaptar el lugar de trabajo a este tipo de personal. Pensar que los trabajadores de más edad son menos productivos es una falacia. Su productividad habrá de evaluarse atendiendo a la pertinencia de su calificación profesional o técnica y las competencias del trabajo a desempeñar, así como a su experiencia laboral. No se descarta, sin embargo, que decline "la productividad de los trabajadores que han trabajado en malas condiciones durante largos periodos y padezcan problemas de salud, precisamente por ello tienen derecho a recibir una protección especial".¹⁴

e. Discriminación por orientación sexual

Los empleados y las empleadas pueden sufrir discriminación en el lugar de trabajo si consta o se sospecha que son lesbianas, homosexuales, bisexuales o transexuales, categorías a las que se hace cada vez más referencia en inglés con el acrónimo "LGBT".

¹¹ Programa de estadísticas y estudios laborales del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (1998). Boletín 8 de economía laboral. Hacia una interpretación del problema del empleo en el Perú. Abril. Año 2. p. 5. Disponible en: <http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/bel08.pdf>.

¹² OIT: *Informe sobre las tendencias mundiales del empleo juvenil*. Ginebra, 2006.

¹³ C. Rosas y G. Rossignotti (2005) "Empezar bien el milenio, con empleo decente para los jóvenes", en *Revista Internacional del Trabajo*.

¹⁴ Informe de la Organización Internacional del Trabajo. Lograr la igualdad de oportunidades en el empleo para las personas con discapacidades a través de la legislación. Directrices, 2007, p. 46.

Las instituciones y los mecanismos de derechos humanos de ámbito nacional o internacional otorgan cada vez mayor importancia a la lucha contra la discriminación basada en la orientación sexual.¹⁵ Ejemplos de discriminación de este tipo en el lugar de trabajo son la negación de empleo, el despido y el impedimento a los ascensos. También se presentan acoso, bromas indeseables y comentarios tendenciosos, abuso verbal, rumores difamatorios, apodos, intimidación y hostigamiento, falsas acusaciones de pedofilia, letreros, llamadas telefónicas insultantes, anónimos, chantaje, violencia e incluso amenazas de muerte. En materia laboral, no se ha avanzado mucho en América Latina en el respeto a la diversidad sexual. Aunque países como Argentina permiten el matrimonio entre homosexuales, todavía no poseen una legislación laboral que los proteja. En Chile, por ejemplo, en 2009 creció en 90% los casos de discriminación por orientación sexual, luego de que diversas instituciones multiplicaran su rechazo contra integrantes del colectivo LGBT.

f. Discriminación basada en la discapacidad

Unos 650 millones de personas, es decir, el 10% de la población mundial, padecen alguna discapacidad, ya sea física o mental.¹⁶ Las estadísticas indican que aproximadamente una de cada cinco de esas personas nace con la discapacidad, mientras que la mayoría la adquiere después de los 16 años y durante su vida laboral.

La mayor parte de este sector, es decir, el 80%, vive en los llamados países en vías de desarrollo. Tal porcentaje representa unos 470 millones de personas discapacitadas que están en edad de trabajar. Por lo general, los individuos con discapacidad que obtienen empleo, perciben ingresos inferiores a los de trabajadores no discapacitados; en consecuencia, si bien la brecha salarial es en buena medida imputable al bajo nivel educativo, la discriminación es un factor que también influye. Igualmente importante es la disparidad salarial entre hombres y mujeres discapacitados.

Para las personas discapacitadas la probabilidad de encontrar trabajo parece disminuir cuanto mayor es su nivel de discapacidad. Una fuente importante de exclusión o desventaja para tales personas es el hecho de que aún se las suele considerar improductivas, incapaces de efectuar un trabajo y demasiado costosas para el empleador. Sin embargo, algunas firmas han comprobado que los costos de adaptación no tienen por qué ser elevados (como ejemplo está el caso de la empresa J&V Resguardo, SAC).¹⁷

g. Discriminación por estilo de vida

En los últimos años han surgido, especialmente en el mundo industrializado, una serie de prácticas que pueden conducir al trato desfavorable de ciertas personas debido a los riesgos advertidos que para el empleador implica su contratación o permanencia en el empleo. Entre esas personas figuran las que tienen una predisposición genética a desarrollar determinadas enfermedades, así como las que llevan un estilo de vida considerado "poco saludable".

Estas prácticas plantean importantes interrogantes sobre dónde debe trazarse la línea divisoria entre el control que pueden tener los empleadores sobre lo que hacen los trabajadores fuera del lugar de trabajo, así como la libertad individual de vivir como se elija.

El estilo de vida y, más concretamente, el que un individuo lleve una vida "saludable", se convierten en un factor determinante para obtener o mantener un empleo. En diversos países industrializados, tener sobrepeso, ser fumador o sufrir hipertensión puede representar un inconveniente cada vez mayor en el ámbito laboral. De lo que se trata, sin embargo, es de saber dónde ha de establecerse el límite entre la prerrogativa normativa del empleador y la libertad del trabajador de elegir cómo desea vivir.

¹⁵ Le Monde e International Lesbian and Gay Assosiation (ILGA) (2004). State homophobia, a world legal map sobre la legislación relativa a las personas lesbianas, gays, bisexuales o transexuales, extraído en noviembre del 2010 de: www.ilga.org/statehomophobia/StateHomophobia3.jpg.

¹⁶ Informe de la Organización Internacional del Trabajo. Lograr la igualdad de oportunidades en el empleo para las personas con discapacidades a través de la legislación. *Directrices, 2007*, p. 8.

¹⁷ Schwalb M. M. *Buenas prácticas peruanas de responsabilidad social empresarial*, 2004 Lima.

TABLA 10-2 Tipos de discriminación.

Tipo de discriminación	Descripción
Por género	Establecida por la CEDAW como cualquier forma de distinción o exclusión hecha con base en el sexo. Su objetivo es eliminar toda forma de discriminación hacia las mujeres. La convención de la ONU obliga a los Estados a reformar las leyes vigentes.
Por religión	Se refiere a toda forma de discriminación hacia las personas que profesan una religión distinta a la ejercida por la mayoría, o a una religión cuya práctica no viola la normatividad social, pero no es reconocida por el Estado ni por la sociedad.
Por raza y etnia	Se refiere a todo tipo de discriminación basada en el color de su piel o raza pero también pueden ser objeto de un trato desfavorable sencillamente por su condición de migrantes. En Brasil se ha puesto en práctica el programa: "Brasil, Género y Raza —Unidos a favor de la igualdad de oportunidades", que se elaboró con asistencia de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).
Por edad	Nueva forma de discriminación. Un ejemplo de esta problemática son los anuncios de vacantes de empleo en los que sólo se acepta a personas dentro de un rango de edades determinados.
Por orientación sexual	Se refiere a la discriminación que podrían sufrir los empleados y las empleadas en el lugar de trabajo si consta o se sospecha que son lesbianas, homosexuales, bisexuales o transexuales, categorías a las que se hace cada vez más referencia en inglés con el acrónimo "LGBT".
Basada en la discapacidad	Discriminación basada en excluir a las personas que padecen algún tipo de discapacidad (visual, motora, auditiva, verbal, etc.). Una fuente importante de exclusión o desventaja para estas personas es el hecho de que aún se las suele considerar improductivas, incapaces de efectuar un trabajo y demasiado costosas para el empleador.
Por estilo de vida	Trato desfavorable que se hace a las personas debido a los riesgos advertidos que para el empleador implican su contratación o permanencia en el empleo. Entre esas personas figuran las que tienen una predisposición genética a desarrollar determinadas enfermedades, así como las que llevan un estilo de vida considerado "poco saludable".

Fuente: Elaboración de los autores a partir de: Informe de la Organización Internacional del Trabajo. Lograr la igualdad de oportunidades en el empleo para las personas con discapacidades a través de la legislación.

Las prácticas de empleo desfavorables para los fumadores son relativamente fáciles de cuantificar porque algunas empresas prohíben que se fume dentro de sus instalaciones. El interés de las empresas en el estilo de vida de sus empleados se relaciona en parte con su deseo de evitar costos adicionales en el seguro de enfermedad, en especial en países donde los empleadores son en parte o totalmente responsables del seguro de enfermedad de sus empleados.

Seguridad y salud ocupacionales

Todas las iniciativas de responsabilidad social como el Pacto Mundial, el *Libro Verde*, el Global Reporting Initiative, las normas ISO 26000, SA 8000 y la SGE 21 indican que el trabajador tiene el derecho de estar en un medio ambiente adecuado, bajo condiciones de trabajo justas, dignas, donde sea posible su participación para mejorar las condiciones de salud y seguridad.

a. Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales

Las personas pasan más de un tercio de cada día en el trabajo. Por lo tanto, las condiciones de trabajo provocan un efecto importante y directo en la salud y el bienestar de aproximadamente 210 millones de trabajadores de América Latina y el Caribe, así como en sus familias.

A raíz de ello, hoy nadie se cuestiona el hecho de que los accidentes de trabajo son resultado de la interacción de varios factores, entre los cuales están las condiciones de trabajo (ambientales, equipos, herramientas e instalaciones, organización de las tareas, relaciones laborales, etc.) y los factores ligados a la conducta de las personas.

b. Factores de riesgo

Los trabajadores pueden verse expuestos a una gran cantidad de peligros de índoles física, química, biológica y psicológica que es posible constituyan un riesgo para su salud.

Se calcula que entre el 50 y el 70% de la fuerza laboral en los países en vías de desarrollo está expuesto a estos tipos de riesgo.¹⁸ Otros peligros físicos, como el ruido, la vibración, la radiación por ionización y no ionización, el calor y otras condiciones microclimáticas insalubres también pueden tener efectos adversos en la salud, inclusive llevar a la aparición de un cáncer.

Los peligros de índole química comprenden la exposición a gran cantidad de solventes, plaguicidas y polvo metálico; los de índole biológica pueden ser virus, bacterias, parásitos, hongos y moho.

Cabe señalar que el alto nivel de riesgo que puede ser inherente a una actividad particular no es el único determinante de condiciones peligrosas de trabajo: los espacios de trabajo mal diseñados o la ausencia de dispositivos de seguridad, equipos protectores, procedimientos y capacitación es posible expongan a los trabajadores a riesgos adicionales e innecesarios. Estrés y enfermedades cardiovasculares también son consecuencia de un ambiente de trabajo donde reina la desigualdad, la injusticia y la falta de comunicación.

c. Prevención de riesgos laborales

Una manera de prevenir los riesgos laborales es otorgar capacitación a los profesionales de la salud para que reconozcan las lesiones ocupacionales y, en particular, las enfermedades ocupacionales.

Cuando trabajadores, gerentes, profesionales de la salud y reguladores están mejor capacitados tienden a generar mejores sistemas de notificación e información, lo cual a la vez proporciona los insumos más apropiados para mejorar aún más la calidad de la capacitación e instrucción.¹⁹

Conciliación entre vida personal, familiar y trabajo

El tema por compatibilizar la vida laboral y familiar surge de la preocupación gubernamental, especialmente de los países industrializados, de las empresas privadas y de los organismos internacionales.²⁰

Es en ese sentido que, producto de esa preocupación, tanto desde el Estado como desde el sector privado —y en muchos casos en forma conjunta—, se han generado un conjunto de iniciativas que adoptan las organizaciones destinadas a crear condiciones favorables para que trabajadores y

¹⁸ Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Programa de estadísticas y estudios laborales. Informe sobre las condiciones de trabajo, seguridad, salud de los asalariados privados de Lima Metropolitana. Módulo de la encuesta de hogares especializada en niveles de empleo en Lima Metropolitana, 2007, página 4. Disponible en: http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/inf_trab_seg_sal_lima_2007.pdf.

¹⁹ Fontes, R. Seguridad y salud en el trabajo en América Latina y el Caribe: Análisis, temas y recomendaciones de política. Banco Interamericano de Desarrollo. Departamento de Operaciones. Disponible en: http://www.grade.org.pe/eventos/seminario_empleo/notes/policy%20note_seguridad%20y%20salud.pdf.

²⁰ Cómo conciliar vida laboral y vida familiar. Guía práctica para implementar medidas de conciliación familia y trabajo en la empresa. Acción Empresarial y el Servicio Nacional de la Mujer, Semam. Mayo 2003. Disponible en: <http://www.accionrse.cl/app01/home/pdf/documentos/GuiaConciliacion.pdf>.

trabajadoras cumplan en forma óptima con sus responsabilidades familiares y laborales, así como que como resultado de estas medidas se logre una relación más armónica entre la vida familiar y la vida laboral, así como la equidad entre hombres y mujeres.²¹

Hay diversidad de medidas de conciliación trabajo —familia; no obstante ello, en esta parte se proponen las siguientes medidas relativas a:

La organización de las horas de trabajo. Se incluyen periodos que modifican la jornada diaria o mensual con la finalidad de facilitar el ejercicio de determinadas funciones familiares.

Permisos por responsabilidades familiares. Esta categoría comprende básicamente los permisos orientados a que los empleados puedan cumplir de forma adecuada las responsabilidades asociadas con sus familiares directos.

Servicios para el cuidado de las personas dependientes, así como de apoyo a las necesidades familiares y domésticas. Esta categoría incluye todos aquellos esfuerzos que hace la empresa para facilitar a sus trabajadores el acceso a servicios de apoyo para cumplir las funciones familiares y domésticas.

La conciliación entre la vida laboral y la familiar basada en la redistribución de las tareas de cuidado entre el Estado, el mercado y las familias sigue siendo un punto débil en las políticas públicas de América Latina y el Caribe.

No obstante los avances en políticas que ayudan a practicar la igualdad de género, las instituciones económicas, sociales y políticas continúan operando sobre el supuesto de una rigurosa división sexual del trabajo, lo cual mantiene el estereotipo de las mujeres como proveedoras de cuidados y de los hombres como proveedores de ingresos.

En la mayoría de los códigos laborales y las regulaciones específicas de América Latina se ha priorizado la protección a la maternidad, pero sin velar por la igualdad.

El accionar del Estado en el ámbito del cuidado generalmente se limita a la protección a la madre trabajadora en el marco del régimen laboral formal y la provisión del cuidado infantil.

Sin embargo, los servicios públicos de cuidado infantil en Latinoamérica son deficientes; los países donde es obligación de las empresas contar con salas cuna, estos servicios se asocian a la cantidad de mujeres trabajadoras —no a la cantidad de hombres— y, en los hechos, tal disposición no se cumple en su totalidad.

Algunos países han impulsado programas para mejorar la situación laboral de las mujeres, los cuales incluyen subsidios al desempleo, discriminación positiva para la generación de empleo y desarrollo empresarial, así como medidas para mejorar las oportunidades de trabajo para ellas.

Algunos países otorgan licencias por paternidad buscando promover la responsabilidad compartida en los hogares, tal es el caso de Perú. Por su parte, Chile ha incrementado desde 1990 en un 240% la oferta pública de salas cuna a través del programa “Chile Crece Contigo”.

Remuneraciones y protección social

a. Salario mínimo

Los salarios mínimos son un importante instrumento de política con respecto a la protección social y su implementación es una práctica universal que aplican la mayoría de los países de todas las regiones del mundo, a excepción de Oriente Medio.

El nivel de los salarios mínimos varía considerablemente entre países. La situación más frecuente es que los países fijen sus salarios mínimos en torno al 40% del salario promedio.

En muchos países, a pesar de la crisis económica mundial, los salarios mínimos han seguido aumentando, ya sea en el marco de planes de ajuste a largo plazo (como en Brasil y Reino Unido), o por las evaluaciones anuales o puntuales de la situación de la economía y del mercado de trabajo en el ámbito nacional (como en Estados Unidos, Pakistán y Jordania).

²¹ *Cómo conciliar vida laboral y vida familiar. Guía práctica para implementar medidas de conciliación familia y trabajo en la empresa.* Acción Empresarial y el Servicio Nacional de la Mujer, Semam. Mayo 2003.

b. Beneficios sociales

Los empleadores tienen como obligaciones²² legales la afiliación al sistema de seguridad social de pensiones, al sistema de seguridad social de salud y al sistema de seguridad social en riesgos profesionales, cada vez que se contrata a un trabajador. La mayoría de los países latinoamericanos cuentan con un reglamento de salud y seguridad en el trabajo que contempla tales obligaciones.²³

También es obligación de los empleadores proporcionar información oportuna sobre los accidentes de trabajo, practicar exámenes médicos y llevar registros de las horas extra, la misma que deberá estar al alcance al público en general. Las organizaciones grandes suelen publicar este tipo de información en las Memorias Anuales de la firma o en los informes de Responsabilidad Social. Las compañías medianas, pequeñas y micro deben contar con un registro que contabilice este tipo de información y que habrá de ser presentada al gobierno, cuando éste se lo solicite.

c. Prestaciones

Según la guía laboral elaborada por la KPMG, en lo que corresponde a las prestaciones de servicios,²⁴ el empleador está a cargo de la prima de servicios, es decir, calzado y vestimenta propios de la labor, auxilio por cesantía, vacaciones y ayuda para transporte, entre otros. A cargo de la seguridad social está el tratamiento de enfermedades no profesionales, la maternidad, el cuidado de los recién nacidos y enfermedades ocasionadas en el ejercicio de su profesión. Por otro lado, a cargo de las cajas de compensación familiar están el subsidio familiar y el subsidio al desempleo. Lo anterior se cumple por ejemplo en Chile, Argentina y otros países de la región.²⁵

Jornadas de trabajo

Para la norma SA 8000, la semana de trabajo normal será como lo defina la ley, pero no debe exceder las 48 horas. Se otorga al personal por lo menos un día libre por cada periodo de siete días laborados.

Todo trabajo que implique horas extra será reembolsado con paga adicional superior a la de las horas normales, pero bajo ninguna circunstancia deberá exceder 12 horas por empleado cada semana. Las horas extra laborales serán voluntarias, excepto en los casos que señala la norma. Por ejemplo, en caso de que las horas extraordinarias sean necesarias para cumplir a corto plazo con una demanda del negocio y si la empresa es parte de un acuerdo de negociación colectiva con las organizaciones laborales.²⁶

El reglamento de trabajo vigente en la legislación peruana consigna que la jornada de trabajo ordinario de hombre y mujeres mayores de edad es de ocho horas diarias o cuarenta y ocho horas semanales como máximo.²⁷ No obstante, la norma SA 8000 establece que la jornada laboral no habrá de extenderse más allá de las 48 horas, lo cual será definido por ley y por los acuerdos de negociación colectiva, que permite un tiempo de trabajo promedio.

Asimismo, el empleador está facultado para hacer modificaciones en la jornada ordinaria de trabajo, en las jornadas compensatorias, o en la reducción o aplicación del número de días de la jornada semanal, así como en los turnos de trabajo.

²² Extraído en noviembre del 2010 de http://www.kpmg.com.co/guia_laboral_web_2009/obligaciones_empleador.htm.

²³ Salud y Seguridad en el Trabajo y Seguridad Social.

Disponible en: <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd52/rodriguez/cap2.pdf>.

²⁴ Extraído en noviembre del 2010 de http://www.kpmg.com.co/guia_laboral_web_2009/prestaciones_sociales.htm.

²⁵ II. Salud y Seguridad en el Trabajo y Seguridad Social.

Disponible en: <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd52/rodriguez/cap2.pdf>.

²⁶ Social Accountability International 8000. Responsabilidad Social 8000 SA 8000, 2008, p. 11.

Disponible en: <http://www.rseconsultores.com/docs/3%20SA8000-08-Comparacion2001.pdf>.

²⁷ Extraído en noviembre del 2010 de <http://www.mintra.gob.pe/>

Según el informe de la OIT sobre el panorama laboral en América latina y el Caribe, las horas promedio trabajadas por semana en el 2009 fue de 45.8 horas. Por otro lado, el informe señala que para el conjunto de la población ocupada se registra una leve disminución en las horas promedio trabajadas a la semana, lo cual es mucho más tenue entre la gente con empleo protegido del sector formal. La reducción de la jornada semanal es más notoria en el empleo informal del sector de los hogares, donde cae en promedio en 0.4 horas.²⁸

También se aprecian diferencias en las jornadas de trabajo entre los distintos segmentos, desde horarios que reflejan la jornada probablemente normal en el sector formal de empresas (45.8 horas en 2009) y, en el extremo opuesto, los trabajadores del sector informal, con un promedio de 38.8 horas semanales.

Cabe destacar que dentro de la propia heterogeneidad del sector informal, la extensión de la jornada promedio semanal varía. Esto es, si tomamos en consideración sólo las distintas ocupaciones que realizan los trabajadores en el sector informal daremos con la sorpresa de que la jornada más prolongada corresponde a los empleadores informales, lo cual se explica por la necesidad de los propietarios de estas pequeñas unidades productivas de generar los ingresos necesarios en función de la sobrevivencia del negocio.

Siguen en extensión las jornadas de los asalariados informales, los trabajadores por cuenta propia y los trabajadores familiares auxiliares (conocidos como trabajadores familiares no remunerados).²⁹ Estos últimos tienen la jornada semanal más corta.

Desde la perspectiva de género, resaltan las diferencias en las jornadas de trabajo para el conjunto de la población ocupada. Se observa que en 2009 los hombres laboraron para el mercado en jornadas bastante más extensas (46.5 horas) que las mujeres (38.3 horas).

Las diferencias en las jornadas promedio se mantienen en los distintos segmentos del mercado laboral. En general, la brecha favorable a los hombres con respecto a las mujeres en la extensión de la jornada es de aproximadamente cinco horas en el empleo formal. En el caso del sector informal, los hombres trabajan en promedio alrededor de 10 horas semanales más que las mujeres.

Se debe destacar que la jornada laboral más extensa de los hombres con respecto de las mujeres, incluso en el sector de los hogares, no refleja la dedicación de tiempo de trabajo de las mujeres a actividades no remuneradas que desempeñan en el hogar. Si ellas se incluyeran en la estadística, el resultado reflejaría que las mujeres tienen una jornada efectiva de trabajo bastante más prolongada que la registrada en las encuestas de empleo.

Al respecto, a pesar de que son escasos los datos acerca de cómo las personas emplean su tiempo, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sostiene que ellas trabajan en total entre 60 y 90 horas a la semana. Asimismo, en ese mismo estudio, la CEPAL señala que otros sondeos realizados sobre el uso del tiempo revelan que en la mayoría de los países en desarrollo de Asia, América Latina y África, las horas que las mujeres dedican al trabajo superan, a veces por un amplio margen, a las que dedican los hombres.³⁰

Las tendencias generales muestran que las mujeres dedican aproximadamente dos terceras partes de su tiempo (70%), contra un 30% del tiempo destinado por los hombres, al trabajo no remunerado en el hogar y los cuidados familiares, con lo cual invierten mucho menos tiempo en trabajos remunerados. Las mujeres son el 90% de las responsables de las tareas del hogar. Por lo general, son las más pobres y las más jóvenes con hijos las que deben dedicar más tiempo a los trabajos no remunerados. Lo anterior afecta el desarrollo de las capacidades de las mujeres en lo personal (formación, descanso, etc.), así como su participación social y política (citado por Aguirre y otros).³¹

²⁸ Panorama laboral en América Latina y el Caribe de la OIT. Idem, p. 60. Extraído en noviembre del 2010. Disponible en http://www.kpmg.com.co/guia_laboral_web_2009/obligaciones_empleador.htm.

²⁹ Fernández - Pacheco, J. "Glosario de términos básicos para comprender y analizar el mercado de trabajo desde la perspectiva de la equidad de género". Organización Internacional de Trabajo. Disponible en: http://white.oit.org.pe/gpe/ver_definicion.php?gloCodigo=34.

³⁰ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Las mujeres trabajan más y ganan menos, p. 3. Disponible en: <http://www.eclac.org/mujer/noticias/articulos/3/28793/Trabajanmasyganamenos.pdf>.

³¹ Idem.

TABLA 10-3 Obligaciones de las empresas y prestaciones sociales.**1. Seguridad y salud ocupacional**

- a. Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales: Accidentes y/o enfermedades que ocurren dentro del centro de labores. Éstos ocurren como resultado de la interacción de varios factores (ambientales, equipos, herramientas e instalaciones, organización de las tareas, relaciones laborales, etc.) y los factores ligados a la conducta de las personas.
- b. Factores de riesgo: Riesgos a los que podría verse expuesto el trabajador. Los trabajadores es posible que se vean expuestos a una gran cantidad de peligros de índole física, química, biológica y psicológica que llegan a constituir un riesgo para su salud.
- c. Prevención de riesgos laborales: Otorgar capacitación a los profesionales de la salud para que reconozcan las lesiones ocupacionales y, en particular, las enfermedades ocupacionales. Los mejores capacitados tienden a generar mejores sistemas de notificación e información, lo cual a la vez proporciona los insumos más apropiados para mejorar aún más la calidad de la capacitación y la instrucción.

2. Conciliación entre vida personal, familiar y de trabajo: Iniciativas que adoptan las organizaciones destinadas a crear condiciones favorables para que trabajadores y trabajadoras cumplan en forma óptima con sus responsabilidades familiares y laborales, así como que como resultado de estas medidas se logre una relación más armónica entre la vida familiar, la vida laboral y la equidad entre hombres y mujeres.

- a. La organización de las horas de trabajo: Periodos que modifican la jornada diaria o mensual con la finalidad de facilitar el ejercicio de determinadas funciones familiares.
- b. Permisos para responsabilidades familiares: Permisos orientados a que los empleados puedan cumplir de forma adecuada las responsabilidades asociadas con sus familiares directos.
- c. Servicios para el cuidado de las personas dependientes, así como de apoyo a las necesidades familiares y domésticas: Esfuerzos que realiza la empresa para facilitar a sus trabajadores el acceso a servicios de apoyo para cumplir las funciones familiares y domésticas. Es necesario que el Estado elabore un conjunto de políticas públicas que permitan al trabajador/a cumplir con sus responsabilidades familiares y domésticas. En la actualidad, la mayoría de los códigos laborales y las regulaciones específicas de América Latina han priorizado la protección a la maternidad sin velar por la igualdad.

3. Remuneraciones y protección social:

- a. Salario mínimo: Instrumento de política con respecto a la protección social, cuya implementación es una práctica universal que aplican la mayoría de los países de todas las regiones del mundo, a excepción de Oriente Medio.
- b. Beneficios sociales: Hay una serie de obligaciones que el empleador debe cumplir: La afiliación al sistema de seguridad social de pensiones, al sistema de seguridad social de salud, al sistema de seguridad social en riesgos profesionales, proporcionar información oportuna sobre los accidentes de trabajo, practicar exámenes médicos y llevar registros de las horas extra.
- c. Prestaciones: El empleador está obligado a darle al empleado calzado y vestimenta propia de la labor, auxilio por cesantía, vacaciones y ayuda para transporte, entre otros. A cargo de la seguridad social está el tratamiento de enfermedades no profesionales, la maternidad, el cuidado de los recién nacidos y enfermedades derivadas por el ejercicio de la profesión. Además, a cargo de las cajas de compensación familiar están el subsidio familiar y el subsidio al desempleo.

4. Jornadas de trabajo: Tiempo de duración de la jornada laboral. Para la norma SA 8000, la semana de trabajo normal es definida por la legislación nacional y por los acuerdos de negociación colectiva con las organizaciones labores, pero ésta no deberá exceder las 48 horas.**5. Despidos:** Se produce porque hay una situación de conflicto en la relación laboral. En el caso del despido, el trabajador deja de prestar sus servicios por decisión del empleador, cuya decisión puede ser justificada si se han presentado las razones causales que configuran la extinción del contrato de trabajo, detrimento de las facultades físicas o mentales necesarias para el desempeño de las tareas asignadas, así como la negativa injustificada y probada del trabajador a someterse a los exámenes correspondientes.

Despidos

El despido se produce porque existe una situación de conflicto en la relación laboral. En el caso del despido, el trabajador deja de prestar sus servicios por decisión del empleador, cuya decisión puede ser justificada si se han presentado las razones causales que configuran la extinción del contrato de trabajo; si la decisión del empleador es arbitraria, nos encontramos ante un despido injustificado.

Algunas situaciones que propician el despido son el detrimento de las facultades físicas o mentales necesarias para el desempeño de las tareas asignadas. Esta causa, en el caso de Perú, debe ser debidamente certificada por ESSALUD, el Ministerio de Salud o una junta médica designada por el Colegio Médico.

La negativa injustificada y probada del trabajador a someterse a los exámenes correspondientes se considerará como aceptación de que la causa del despido es justa.

Con respecto a programas de reinserción, en Bolivia, Colombia, Perú y Ecuador se desarrollaron programas de reconversión laboral cuya finalidad fue adecuar la formación de trabajadores a las condiciones del mercado para facilitar su reinserción en el empleo y aumentar la productividad.

En su mayor parte, dichos programas fueron diseñados para enfrentar situaciones críticas en el sector público —trabajadores con riesgo de perder su ocupación— como resultado de procesos de reforma del Estado o de privatización de empresas públicas.

Conclusiones

En algunos países de América Latina (Argentina, Brasil, Chile, Paraguay, Uruguay y Venezuela)³² se han firmado convenios colectivos que conceden a los padres de familia licencia parental,³³ con lo cual se busca representar la diversidad y la no discriminación.

Otro tipo de actuación, seguido por algunas empresas tipo Telefónica, que promueven el respeto a la diversidad y a la no discriminación es la contratación de cierta cantidad de mujeres en la planilla total (que haya cierta paridad con el número de hombres contratados), aumentar el número de mujeres que participan en el directorio, un porcentaje de empleados con discapacidad y que cuenten con las instalaciones adecuadas que les permita el buen desempeño de sus funciones, así como un sistema que permita denunciar los casos de discriminación y la cantidad de casos investigados y resueltos por dicha oficina.³⁴

En la Conferencia Regional para la Américas celebrada en 2006, parte de las conclusiones reconocieron el papel positivo que desempeñan las instituciones nacionales para combatir el racismo.

En cuanto a la seguridad y la salud ocupacional, entre el 50 y 70% de la fuerza laboral en los países en desarrollo está expuesta a factores de riesgo, ya sea de índole física, química, biológica

³² Elaborado por L. Abramo y M. Rangel: *Negociación colectiva e igualdad de género en América Latina*. Brasilia, OIT, 2005, p. 49. Citado por Informe de la OIT. La igualdad en el trabajo: afrontar los retos que se plantean, 2007, p. 101.

³³ Informe de la OIT. La igualdad en el trabajo: afrontar los retos que se plantean, 2007, p. 91: 'La licencia parental es aplicable en algunos países, tanto para las mujeres como para los hombres. Puede ser un derecho compartido, que cada uno de los padres es posible que tomen (por ejemplo, en Cuba, Estonia, Hungría y Vietnam), un derecho individual e intransferible (por ejemplo, en Bélgica, Islandia e Irlanda), o un derecho mixto, que combina derechos individuales y familiares (en Noruega y Suecia). En Europa, la Directiva del Consejo relativa al acuerdo marco sobre el permiso parental ha sido decisiva para incrementar el número de países que otorgan derechos individuales de licencia parental, estimulando así a ambos padres a tomar la licencia parental, lo cual fomenta la igualdad de género. Para mayor información: <http://www.imsersomayores.csic.es/documentos/documentos/ilo-igualdad-01.pdf>.

³⁴ Telefónica. Informe Anual de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad, 2010, pp. 51-52. Disponible en: http://www.rcysostenibilidad.telefonica.com/rcysost2010/Telefonica_RC10_Esp.pdf.

y psicológica, lo cual puede constituir un riesgo para la salud integral. La forma de prevenir estos riesgos es capacitando a profesionales de la salud en enfermedades ocupacionales.

En Perú se cuenta con el Reglamento de Salud y Seguridad en el Trabajo, que plantea políticas nacionales para la prevención. Al igual que Perú, algunos países de la región de América Latina cuentan con un Reglamento de Salud y Seguridad en el trabajo, donde lo que varía es la naturaleza del sistema de salud que presta el servicio.³⁵

Es así que en Argentina, Colombia, Chile, Uruguay, Costa Rica, Bolivia, Brasil, Ecuador, El Salvador, Nicaragua, Paraguay, República Dominicana y Venezuela cuentan con un reglamento de salud y seguridad en el trabajo, el mismo que se ha establecido tomando en consideración las particularidades de su sistema laboral, pero que cumplen en el fondo con los principios, estándares y exigencias acordadas en las OHSAS 18000.³⁶

Con respecto a la conciliación de la vida personal, familiar y el trabajo, la mayoría de los empresarios reconocen que el éxito viene de la gente. La conciliación, basada en la redistribución de las tareas de cuidado entre el Estado, el mercado y las familias sigue siendo un punto débil (esto es, no hay una normatividad clara) de las políticas públicas de América Latina y el Caribe, más bien son las empresas grandes y privadas las que por iniciativa propia muestran interés por cumplir con los estándares de salud y seguridad ocupacional.

Las remuneraciones y la protección social comprenden el salario mínimo y los beneficios sociales. A pesar de la crisis económica mundial, los salarios mínimos han ido aumentando; el ejemplo más claro es Brasil, el mismo que ha sido de 6.86% en los primeros cinco meses del 2011.³⁷

Según informes de la OIT, se registra una leve disminución en las horas trabajadas a la semana que en promedio alcanza 49.8% horas en el 2009, que es mucho más tenue entre la gente con empleo protegido del sector formal. La reducción de la jornada semanal es más notoria en el empleo informal del sector de los hogares, donde cae en promedio en 0.4 horas.³⁸

Por otro lado, el estudio de Casado y Rodríguez señala que hay cada vez un mayor consenso sobre la importancia de una buena gestión de los recursos humanos y que ésta es parte central de la RSE. Tal es una nueva forma de gestionar la empresa y hacer negocios considerando los aspectos, así como los impactos sociales y ambientales en el día a día de la gestión, la cual se logra a través de la gestión de las personas, la misma que es un componente esencial en la gestión de recursos humanos. Por ende, una buena RSE implica necesariamente una buena gestión de los recursos humanos y requiere que los valores y principios de la empresa promuevan en forma activa su gestión, desarrollo, compromiso e involucramiento.³⁹

Por último, las empresas líderes en RSE están invirtiendo cada vez más en la formación y el diseño de planes de carrera de sus empleados, para integrarlos en los procesos de toma de decisiones de la firma, así como para evaluar su motivación y sus expectativas. En ese sentido, se elaboran diferentes estrategias; por ejemplo, las aplicadas en Bolivia, Colombia, Perú y Ecuador, donde hay programas de reconversión laboral cuya finalidad es adecuar la formación de trabajadores a las nuevas condiciones del mercado, lo cual facilita su reinserción en el empleo y busca aumentar la productividad.

³⁵ Salud y Seguridad en el Trabajo y Seguridad Social. Disponible en: <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd52/rodriguez/cap2.pdf>.

³⁶ *Idem*.

³⁷ América Latina, Equipo de Base. Mercados ISIS emerging. Salario mínimo de Brasil aumentó el doble en los primeros cinco meses de 2011. Disponible en: <http://translate.google.com.pe/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://blog.securities.com/2011/06/brazil%25E2%2580%2599s-minimum-wage-increased-twice-first-five-months-2011/>.

³⁸ *Idem*. OIT. Panorama laboral, 2009, p. 60.

³⁹ Casado, Fernando y Rodríguez, Miguel Ángel. La RSE en la gran empresa familiar española, 2009, p. 47. Disponible en: www.iefamiliar.com/web/.../la-rse-en-la-gran-empresa-familiar-espanola.pdf.



Palabras clave

Diversidad
 Discriminación
 Equidad
 Gestión de recursos humanos
 Responsabilidad social
 Seguridad y salud ocupacionales
 Vida personal, familiar y trabajo

Preguntas para debate



- En la empresa donde trabaja usted, ¿cumplen con los criterios de gestión de la diversidad?
- ¿Qué deberían hacer los países para fomentar la seguridad y la salud en las empresas?
- ¿Cree que favorecer las normas de equidad, salud y seguridad, así como un sistema de remuneraciones adecuadas y protección social puede ser una estrategia de crecimiento para la empresa?
- ¿Piensa que las condiciones en que trabajan los colaboradores de una empresa influyen en su desempeño?
- ¿Por qué es relevante hablar de las condiciones laborales dentro de la gestión de los recursos humanos?
- ¿La RSE puede ser una estrategia de crecimiento para la empresa?
- ¿Se puede hablar de RSE en el sector minero?
- ¿Las condiciones laborales aplicadas a otros sectores de la producción pueden ser aplicables al sector minero y al de hidrocarburos? ¿Por qué?

Lecturas recomendadas



Asamblea General de las Naciones Unidas. *Actividades mundiales para la eliminación total del racismo, la discriminación racial, la xenofobia y las formas conexas de intolerancia, y aplicación general y seguimiento de la Declaración y el Programa de Acción de Durban*. Informe del Secretario General, documento A/61/337, 12 de septiembre de 2006.

Documento de la CEPAL, "¿Qué Estado para qué igualdad?": El cuidado: El punto ciego de las políticas de empleo.

G. Rosas y G. Rossignotti. Empezar bien el milenio con empleo decente para los jóvenes. *Revista Internacional del Trabajo*, 2005.

Informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). *La igualdad en el trabajo: Afrontar los retos que plantea*, 2007.

Informe sobre las tendencias mundiales del empleo juvenil, Ginebra, 2006.

L. Abramo y M. Rangel. *Negociação colectiva e igualdade de gênero na América Latina*, Brasília, OIT, 2005.



Capítulo 11

Marketing y la RSE. Lo social como estrategia de marketing

Juan Carlos Sanclemente Téllez

Objetivos

Al finalizar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- Reconocer la evolución que han tenido el marketing y la RSE desde el punto de vista de las definiciones y la práctica.
- Comprender la manera en que ha sido tratada la RSE en el campo del marketing.
- Identificar las principales perspectivas de la RSE abordadas desde el punto de vista del marketing.
- Distinguir los principales conceptos utilizados en marketing en cuanto al manejo de la RSE.
- Aplicar los principales constituyentes de la RSE en el desarrollo de una estrategia de marketing de la empresa.
- Analizar y evaluar una determinada estrategia de la RSE desde el punto de vista del marketing.

Caso ilustrativo 1

¿Compromiso o sólo imagen?



En septiembre de 2010, Chocolyne, una marca del grupo Nacional de Nutresa, empresa líder en productos alimenticios en Colombia, lanzó al mercado el helado Chocolyne para sumarlo a las bebidas y golosinas líderes en el mercado que prometen ser bajas en calorías. La empresa anunció, en dicho mes, que mediante una estrategia denominada “ayúdanos a ayudar” donaría un monto máximo de dinero a la Liga Colombiana de Lucha contra el Cáncer para apoyarla en sus campañas nacionales de detección temprana del cáncer de seno. Para tal efecto, entregaría a esa institución, durante octubre y noviembre, el 3% de las ventas de esta línea de productos.¹ Los clientes y la comunidad en general se encontraban un tanto confundidos acerca del alcance de dicha estrategia, ya que se preguntaban si la empresa realizaba una “promoción de ventas más”, como las que se hacen en el campo comercial con cualquier producto, o si en efecto apoyaría una causa social específica que además involucraba a la sociedad.



Introducción

Este capítulo trata de analizar en qué medida y cómo se ha vinculado el marketing con la RSE, por ello es importante clarificar por separado los conceptos y luego proceder a interrelacionarlos. Se justifica dicha relación puesto que el marketing es una disciplina principal en los negocios y tal vez una de las más preocupadas por el vínculo que hay entre la firma y el entorno en que ésta opera. A la vez, las empresas en general también han tenido en cuenta el clima de desconfianza hacia los negocios producido por los ya no tan recientes escándalos financieros, sobre todo de importantes compañías contables multinacionales, donde se han autoproclamado como “socialmente responsables”, de modo que han entablado acciones estratégicas en este sentido, como lo señalan Maignan y Ferrell (2004). De manera adicional, un esfuerzo por definir e ilustrar la inclusión de la RSE en el campo del marketing se manifiesta como significativo, puesto que resulta valioso contar con un panorama general de las perspectivas teóricas de dicha integración de conceptos.

La definición de marketing se ha transformado desde 1935 hasta 2007, en un proceso orientado esencialmente por la AMA (*American Marketing Association*, una agrupación estadounidense de profesionales involucrados en la práctica, enseñanza y el estudio del marketing a nivel mundial); ha pasado de un enfoque dirigido a la distribución, siguiendo por una orientación hacia las tareas de los gerentes en cuanto al diseño y la oferta de una mezcla de marketing, hasta llegar a un compromiso completo de las organizaciones (a través de sus relaciones con los grupos de interés) con la sociedad en la cual desarrollan sus actividades comerciales. El tratamiento conceptual de las relaciones entre las empresas y la sociedad ha sido propuesto igualmente, en el campo del marketing, por las denominadas *escuelas de pensamiento*, las cuales, como la gerencial, la de macromarketing y la activista, han esbozado los principales puntos de esta relación (Sheth, Gardner y Garrett, 1988; Shaw y Jones, 2005).

En cuanto a la RSE, a través del tiempo se ha presentado una evolución en su definición sin necesariamente llegar a un consenso en este sentido, pero advirtiendo siempre la importancia estratégica del concepto en todo tipo de empresas. En este libro ya se han abordado

¹ La campaña de la empresa se denomina “Pink Ribbon” y tiene como objetivo sumar esfuerzos en la lucha contra el cáncer de seno. La Liga Colombiana de Lucha contra el Cáncer reporta en el país 3500 casos de mujeres diagnosticadas con esta enfermedad.

algunos aspectos de la RSE, por lo que este capítulo se limita a ofrecer sólo un par de definiciones contemporáneas.

Se puede constatar, por otra parte, que desde que en el campo del marketing se comenzaron a tratar aspectos de la RSE, su enfoque se ha dirigido a la ampliación del concepto de marketing, pasando por el análisis de las funciones sociales de los negocios hasta concentrarse en una verdadera intención estratégica en la aplicación del constructo, que en la mayoría de los casos se ha centrado sólo en algunos de los principales grupos de interés de la empresa: clientes, consumidores y canales de distribución.

Este último aspecto estratégico ha generado gran confusión acerca de la utilización de la RSE exclusivamente como acción comunicativa de marketing que incide en el mejoramiento de la imagen de las empresas, más que en su reputación, elemento éste que comprendería, en esencia, las percepciones que tienen los distintos públicos de una firma asociadas con acciones pasadas y perspectivas de su desenvolvimiento en una comunidad específica.

Este capítulo se organizó de la siguiente manera: en la sección que presentamos en seguida se tratan los conceptos centrales del marketing y la RSE; luego se propone una revisión de los conceptos de la RSE tratados en la literatura del marketing, para intentar establecer una clasificación por temas principales —que en ningún momento pretende ser exhaustiva—, mediante una ilustración con ejemplos de empresas ubicadas en América Latina, acerca de algunos de estos temas y sus perspectivas; por último, se presentan las conclusiones de dicha revisión.

Conceptos centrales y aspectos de la RSE en la literatura del marketing

Los dos conceptos básicos manejados en este capítulo son el de marketing y el de la RSE.

El marketing se desarrolla siempre en un contexto social. El concepto de marketing como una disciplina social se ha relacionado con un intercambio entre actores sociales, individuos, grupos u organizaciones, tal como ha sido proclamado por Hunt (1983, p. 13), *la ciencia del marketing es la ciencia del comportamiento que trata de explicar las relaciones de intercambio*. Tal significado ha venido cambiando a través del tiempo, es por ello que proponemos realizar un análisis de su evolución mediante las definiciones planteadas por la AMA. Dichas definiciones “oficiales” se retoman en la tabla 11-1 para analizar el cambio, así como el enfoque de cada una y la concepción de la RSE que existiría para la época.

Al definir el marketing como algo “que tiene valor para los clientes, consumidores, vendedores, asociados y la sociedad en general” se abordan el papel y la responsabilidad del marketing en la sociedad. Lo anterior expresa igualmente que el marketing entrega y debe contener un valor amplio para todos estos públicos, no sólo para la firma y sus clientes. De igual manera, se percibe que definir el marketing a un nivel más global ayuda a revelar la presencia y contribución de muchas actividades, instituciones y procesos del marketing más allá de la de una simple compañía y sus dirigentes, lo cual normalmente ha constituido su dominio.

Por otra parte, la definición actualizada del concepto de marketing permite ampliar la perspectiva de las relaciones que pueda tener con otras disciplinas como, por ejemplo, con la administración, la cual ha tratado profusamente los aspectos principales de la RSE. Por último, dicha definición más completa (2007), con las propiedades sistémicas que plantea de modo tácito, se traduce con facilidad en concepciones acerca de las personas y los mercados que resultan afectados por las acciones de las empresas y los practicantes del marketing, lo que implica, evidentemente, relaciones estrechas y responsabilidades entre las organizaciones y la sociedad en que se desenvuelven.

TABLA 11-1 Evolución de la definición de marketing y concepción asociada de la RSE para cada época.

Definiciones de la AMA	Enfoque de la definición	Concepción de la RSE para la época
1935 “El marketing es el desempeño de las actividades de negocio que dirigen el flujo de bienes y servicios desde los productores hasta los consumidores”.	Enfoque económico en el que se privilegia una función gerencial encargada de coordinar la oferta y la demanda de bienes y servicios. El marketing es visto como una actividad de negocios en la que son muy importantes las transacciones y la distribución.	Se insiste en “la necesidad de educar a los hombres de negocios hacia un nuevo sentido de responsabilidad social” (1930). ²
1985 “El marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales”.	El marketing continúa siendo una función gerencial cuyo propósito es satisfacer los intercambios. Es una función tanto individual como organizacional.	“La responsabilidad social de los negocios abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento dado” (1979). ³
2004 “El marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y gestionar las relaciones con ellos de tal forma que beneficien a la organización y a sus grupos de interés”.	Se considera al marketing como una función organizacional y no necesariamente como una función individual. El principal propósito que tiene la disciplina es crear valor. Se advierte la importancia de manejar relaciones con todos los grupos de interés, lo cual empieza a evidenciar una relación clara entre el mundo de los negocios y la sociedad, así como el impacto de las actividades del marketing en este sentido.	“La integración por parte de las empresas de la preocupación social y ambiental a las actividades empresariales diarias y en las relaciones con sus grupos de interés, siempre desde una perspectiva voluntaria” (2005). ⁴
2007 “El marketing es la actividad conjunta de instituciones y procesos para crear, comunicar y entregar ofertas de intercambio que tienen valor para los consumidores, clientes, vendedores, asociados y la sociedad en general.”	La práctica y las actividades de marketing benefician a la sociedad. Es una definición de naturaleza inclusiva que reconoce explícitamente el rol que desempeñan los no practicantes en el proceso de marketing. Es también una ciencia, un proceso educativo y una filosofía, no solamente un sistema gerencial. Permite que cualquier persona pueda comercializar algo, ya sea para hacer el bien o para tener en cuenta hasta cierto punto la sociedad en general.	

Fuente: Elaboración propia.

² Wendell Wilkie, un famoso abogado y ejecutivo, candidato a la Presidencia de Estados Unidos por el Partido Republicano y fuerte crítico del New Deal, desde el mundo de la política y los negocios, insistía en estas afirmaciones (citado por Carroll, 1979, p. 497).

³ Carroll (1979, p. 499).

⁴ Vives, Corral e Isusi (2005, p. 19).

Responsabilidad social empresarial

En este libro se han presentado varias definiciones y clasificaciones del concepto de RSE, por ello aquí tan sólo hacemos referencia a un par de conceptualizaciones que muestran el estado actual de este constructo, pero además plantearemos su alcance desde el punto de vista del marketing.

TABLA 11-2 Algunos conceptos de RSE.

Definición	Referencia
Una nueva forma de hacer negocios, en la que la empresa gestiona sus operaciones en forma sostenible en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de distintos públicos con los que se relaciona; como los accionistas, los empleados, la comunidad, los proveedores, los clientes, donde se consideran el medio ambiente y el desarrollo sostenible.	Forum Empresa (2009) ⁵
Es la gestión de las inquietudes de los grupos de interés, en cuanto a los actos responsables e irresponsables relacionados con los fenómenos ambientales, éticos y sociales, de tal manera que se creen beneficios corporativos. ⁶	Vaaland, Heide y Gronhaug (2008)

fuentes: Elaboración propia.

La RSE en el campo del marketing

Reafirmamos que en la disciplina del marketing el tratamiento de la RSE, si bien ha sido numeroso, ha estado limitado a determinadas dimensiones del constructo (de acuerdo con ciertos autores: marketing de causas, marketing ambiental, marketing social, calidad de vida, consumo sustentable, etc.); por ello, en las siguientes líneas se esbozan las principales perspectivas teóricas de la interrelación de los dos constructos en la literatura. En un esfuerzo por puntualizar e ilustrar dichos aportes teóricos, en primera instancia se plantean cada una de sus perspectivas mediante una breve explicación y, en seguida, se expone un caso ilustrativo de aplicación de la RSE en el contexto latinoamericano.

Marketing/RSE: Principales perspectivas teóricas:

1. **La ampliación del concepto de marketing:** incluye la aplicación de los principales conceptos y técnicas del marketing a la promoción de objetivos sociales y el rol social de los negocios.
2. **El marketing y la sociedad:** marketing y desarrollo económico, macromarketing, contribuciones del marketing a la sociedad en general, oportunidades de negocios en la "base de la pirámide".
3. **Dimensiones específicas de la RSE en el marketing:** esta perspectiva comprende la ética en el marketing; la distribución minorista y la RSE; marketing social; marketing relacionado con una causa; comercio justo, consumo responsable y vulnerabilidad de los consumidores; filantropía; marketing verde y "greenwashing",⁷ y marketing responsable.

⁵ Forum Empresa es una red de organizaciones empresariales que promueven la RSE en América.

⁶ Nótese el carácter instrumental y estratégico que tiene esta definición proveniente de autores en el campo del marketing.

⁷ Es el uso engañoso de relaciones públicas o de marketing verde por parte de una empresa, con la finalidad de promover una percepción errónea de que las políticas de la empresa, o los productos que ella ofrece, son "ambientalmente amigables".

4. **RSE, asociaciones corporativas, imagen y reputación, así como grupos de interés:** abarca las acciones de la RSE como herramienta de comunicación para incrementar la lealtad de los consumidores, así como la construcción de imagen y reputación, el marketing corporativo y la identificación y las respuestas del consumidor hacia las empresas a partir de sus acciones de la RSE.
5. **La relación RSE/desempeño global de la empresa:** incluye la RSE como estrategia corporativa y fuente de ventaja competitiva de las organizaciones.

La ampliación del concepto de marketing

Esta perspectiva hace referencia a los aportes fundamentales que en la disciplina del marketing se encargan de ampliar la aplicación del concepto a campos distintos de los negocios. De igual manera se encarga de plantear el importante papel social que cumplen los negocios en la economía.

Caso ilustrativo 2

Cosméticos y educación; vulnerabilidad e integración laboral



Natura es una marca de origen brasileño, líder en el mercado de cosméticos, fragancias, higiene personal y venta directa, con presencia en siete países latinoamericanos. La empresa ha desarrollado un proyecto denominado “Crear para ver”, el cual moviliza recursos para financiar iniciativas que contribuyan a mejorar el mundo. El objetivo del proyecto es recaudar fondos a través de la venta de una línea exclusiva de productos Natura por medio de sus consultores y consultoras ubicados en los países en que opera la firma, todas las ganancias se destinan al Programa de Apoyo a Escuelas Solidarias que es llevado adelante por CLAYSS, el Centro Latinoamericano de Aprendizaje y Servicio Solidario. Es así como la empresa cumple su compromiso de ayudar en la construcción de una sociedad más justa al involucrar su activo más importante: su red de vendedoras regionales. Su principal objetivo es contribuir a la mejora de la calidad de la educación en los países que trabaja y contagiar su espíritu de ayuda.

Adecco Argentina es líder en contratación de personal y ofrece soluciones integrales en el área de recursos humanos. La empresa se ha impuesto el compromiso de contribuir a que el trabajo, un factor fundamental para la integración e igualdad social, sea accesible para todos, especialmente para las personas vulnerables. Al asumir que la capacitación es una herramienta esencial para la integración laboral, ha desarrollado programas para facilitar el acceso al mercado laboral de grupos como personas con discapacidad, trabajadores mayores de 40/45 años, jóvenes de 18 a 25 años en riesgo de exclusión y personas que han estado ausentes del mercado laboral durante mucho tiempo.

¿Pueden estas actividades dar pleno alcance al objetivo de cumplir el papel social que tiene una empresa en la economía? ¿Son acciones a largo plazo verdaderamente benéficas para la sociedad?

El marketing y la sociedad

Esta visión recoge todos aquellos aportes que tratan la relación entre la disciplina del marketing y la sociedad (el crecimiento y el desarrollo económicos). Incluye un tema de actualidad en la economía como lo es el tratamiento de la “base de la pirámide”, que a grandes rasgos consiste en que “... la distribución de la riqueza y la capacidad de generar ingresos en el mundo pueden captarse bajo la forma de una pirámide económica. En la cima de la pirámide están los ricos, con numerosas oportunidades para generar altos niveles de ingreso. Más de cuatro mil millones de personas habitan la base de la pirámide, con menos de dos dólares al día” (Pralhad, 2005).

En este mismo campo de acción se ha desarrollado el concepto de “negocios inclusivos”, consistentes básicamente en iniciativas comerciales de las empresas para incorporar a su cade-

na productiva, y de modo lucrativo, a sectores sociales de bajos ingresos. Tales planteamientos han interesado mucho a las unidades comerciales y de marketing de las empresas al percatarse del inmenso potencial lucrativo de la “base de la pirámide”, gracias a su gran tamaño, y al mismo tiempo han llamado la atención de las áreas de la RSE, por el acento que se coloca en la posibilidad de generar valor social a la comunidad, sin que esto implique perder dinero en el desarrollo de los negocios.

Caso ilustrativo 3

Construcción popular y agricultura sustentable



Argos, líder en la producción de cemento en Colombia y cuarto productor en América Latina, estableció un programa denominado “Construyá” mediante alianzas con algunas entidades financieras. El programa está dirigido al público no bancarizado, principalmente de estratos 1, 2 y 3, para estimular la compra de cemento, materiales y herramientas de construcción en depósitos y ferreterías. Argos busca facilitar a las familias de bajos ingresos la posibilidad de mejoramiento y construcción de una vivienda digna. “Construyá” es un préstamo para que los clientes adquieran dichos materiales mediante pocos requisitos y una rápida aprobación, partiendo de cupos y cuotas acordes con las capacidades de endeudamiento del cliente. El programa busca mejorar igualmente las capacidades comerciales de los depósitos y las ferreterías a nivel de los barrios.

Pronaca, empresa del sector de alimentos ubicada en Ecuador, apoya la integración de pequeños productores a su cadena de proveedores mediante programas de extensión agrícola con pequeños y medianos agricultores de maíz, arroz, palmito y alcachofa, así como con criadores de aves. El trabajo en conjunto supone la entrega de insumos y semillas de calidad, soporte técnico y compra directa de la producción en las mejores condiciones de mercado.

¿Buscarán estas iniciativas crear únicamente valor económico para las empresas que las emprenden o se puede generar igualmente valor social, tanto para consumidores como para proveedores?

Dimensiones específicas de la RSE en el marketing

Con tal visión se abarcan aplicaciones específicas del marketing a problemas y objetivos sociales. Comprende conceptos tales como marketing social, marketing de causas, filantropía, marketing verde o ambiental y el *greenwashing*.

Kotler y Zaltman (1971) definen el marketing social como “...diseño, implementación y control de programas pensados para influir en la aceptación de ideas sociales, implicando consideraciones de planificación de productos, precio, comunicación, distribución e investigación de mercados”.

Varadarajan y Menon (1988) afirman que el marketing con causa o de causas es “el proceso de formulación e implementación de actividades de marketing caracterizadas por una oferta de la empresa para contribuir con una cantidad específica a [el apoyo de] una determinada causa, cuando los clientes participan en los ingresos que proporcionan el intercambio, el cual satisface tanto los objetivos organizacionales como los individuales”.

Porter y Kramer (2002), al referirse a la filantropía, plantean que las empresas pueden y deben manejar su acción social con un enfoque más estratégico. La inversión social estratégica, en este sentido, permite alinear la creación de valor social y el interés económico de cualquier empresa a través del mejoramiento del “contexto competitivo” de su negocio central, es decir, mejorar la calidad del ambiente de negocios en las sociedades donde operan las firmas.

Respecto del marketing ambiental o verde, Welford (1995) lo asume como “la provisión de información sobre el producto y el productor al consumidor, proporcionándole consejos sobre cómo utilizar el producto más eficientemente, y consejos sobre la reutilización, reparación, reciclaje y desecho de ese producto”.

TerraChoice Environmental Marketing (2007) propone los seis grandes pecados de la estrategia de *greenwashing* de las empresas. El término describe la percepción de los consumidores con respecto a iniciativas engañosas utilizadas por las empresas para promover prácticas ambientales o beneficios de sus productos o servicios hacia el medioambiente, con las cuales se hacen un “lavado de cara” para tratar de aplacar repercusiones dañinas de otras acciones que pueden haber afectado o estar afectando el entorno.

Una de las principales distinciones que deben hacerse en este apartado es la que existe entre marketing social, marketing de causa y la RSE, como tal. Al respecto se puede anotar que “El marketing social, la filantropía o el mecenazgo son acercamientos de la empresa a los problemas de la sociedad desde una perspectiva puntual. Por el contrario, la RSE es un compromiso adquirido por la firma para el largo plazo, con crecientes implicaciones en el diseño de la estrategia corporativa” (Marín, 2004, p. 49).

Caso ilustrativo 4

Postobón, grupo AJE, Oxxo, Sodimac y el compromiso de la RSE



Postobón, S. A., una compañía colombiana dedicada a la fabricación y comercialización de bebidas refrescantes no alcohólicas, lanzó al mercado en 2009 su marca de agua Oasis como parte de su estrategia de la RSE. Un porcentaje de las ventas de este producto financia la ejecución del proyecto Permanezcamos Juntos del Ministerio de Educación Nacional y la Agencia Presidencial para la Acción Social, el cual está dirigido a las familias beneficiarias de la Red de Protección Social para la superación de la pobreza extrema. La campaña Postobón de donación, “Ayudar refresca”, se destina a combatir la falta de escolaridad y la deserción escolar, privilegiando establecimientos educativos oficiales, casas de cultura y bibliotecas públicas.

Grupo AJE es una compañía peruana que inició sus operaciones vendiendo refrescos de puerta en puerta. Actualmente es una organización diversificada que ofrece un amplio rango de categorías: agua embotellada, bebidas deportivas, jugos y cerveza, entre otros productos. A manera de gratitud con la región que cobijó sus primeras instalaciones, una embotelladora que se operaba a pedal, la Fundación Añaños Jerí ha desarrollado múltiples actividades de la RSE en diversos distritos de Ayacucho. Su operación comprende desde la entrega de computadores e implementación de cursos de informática, para que los alumnos aprendan las bondades de internet, hasta la donación de máquinas e infraestructura para que decenas de jóvenes hagan empresa.

Oxxo, la cadena de tiendas de conveniencia más grande de México y América Latina, creó en 1986 el Premio Oxxo a la Ecología, primero en Nuevo León, posteriormente en Chihuahua y Sonora, México, en coordinación con la Secretaría de Educación de cada uno de esos estados. En el programa que otorga este premio participan cientos de clubes de escuelas de preescolar, primaria y secundaria, que reúnen a miles de niños y jóvenes que promueven el equilibrio de la naturaleza a través de actividades como campañas de reforestación, reciclaje, brigadas de limpieza en escuelas, etc. Oxxo apoya la formación de los niños y un mayor bienestar de las comunidades en donde opera. De igual forma, las bolsas que utiliza para empacar en sus tiendas son producidas con aditivos especiales que les permiten degradarse por completo en un periodo máximo de tres años, con lo que colabora en el cuidado del medio ambiente.

Sodimac, en Chile, es la empresa líder en el mercado de artículos para el mejoramiento del hogar y materiales de construcción. Ha implementado un programa de desarrollo de proveedores de leña con el propósito de garantizar que la comercialización de este producto sea eficiente y sustentable con el medio ambiente. La iniciativa incluye a pequeñas empresas, de diferentes regiones chilenas, a las cuales se les brindaron talleres teórico/prácticos para elevar su competitividad mediante una mejor gestión productiva y logística.

¿Qué dimensión concreta de la RSE manejan estas campañas? ¿Se puede advertir en cada una un verdadero compromiso con la sociedad o se trata simplemente de campañas comerciales de imagen para las empresas que las realizan?

RSE, asociaciones corporativas, imagen y reputación y los grupos de interés

Esta perspectiva incluye los principales aportes conceptuales que muestran el impacto de las acciones de la RSE desarrolladas por las empresas en la imagen y reputación que tienen ante sus públicos, así como las percepciones y asociaciones de las personas frente a las firmas socialmente responsables.

Caso ilustrativo 5

Minería, acero, colorantes y la RSE



En Perú, la minera Antamina es una de las empresas que ha logrado desarrollar sus operaciones en armonía con las comunidades de su entorno en Callejón de Conchucos, Ancash, respetando el medio ambiente, creando nuevos puestos de trabajo e impulsando el desarrollo local. El trabajo de esta compañía con las poblaciones de la zona se ha realizado incentivando su participación a través de diversos tipos de consulta y con la utilización del diálogo como herramienta fundamental para efectuar el proceso. Como parte del trabajo conjunto, se han ejecutado obras de infraestructura que además de ser necesarias para la operación regular de la mina benefician también a las poblaciones vecinas: carretera de acceso pavimentada, tendido de energía eléctrica interconectando los pueblos del entorno, tendido de fibra óptica paralelo al ducto minero para facilitar la extensión de los servicios de telecomunicaciones a las zonas de Huaylas y Conchucos, entre otros beneficios. La firma ofrece a los pobladores apoyo y capacitación permanente en actividades productivas, en salud y educación, además de que trabaja de manera transparente con sus vecinos con la finalidad de mejorar sus condiciones de vida.

Gerdau Aza, una empresa ubicada en Chile, se desempeña en el sector siderúrgico; está orientada a la producción y el abastecimiento de barras y perfiles de acero laminado, con lo que atiende sectores esenciales en el desarrollo del país, tales como la construcción civil y la metalmecánica. Dentro de sus programas de la RSE, Gerdau Aza se ha propuesto mejorar la capacidad competitiva de los proveedores de chatarra y crear condiciones favorables para que los recolectores primarios formalicen su actividad y se instale la cultura del reciclaje en la sociedad. Igualmente ha desarrollado una guía educativa conocida como "A reciclar chatarra", para el reciclaje de acero, que es entregada a los profesores en colegios y escuelas. Dicha iniciativa busca inculcar en los niños la importancia de este tipo de reciclaje, ya que representa un proceso industrial respetuoso con el medio ambiente. A esta firma se le ha reconocido recientemente como una de las organizaciones con mejor reputación en Chile, lo cual fue certificado por la Universidad Católica y el Reputation Institute.

Teñicolor,⁸ empresa venezolana fabricante y comercializadora de resinas, pigmentos y colorantes para distintos sectores industriales de la economía (textiles, alimentos, cueros, etc.), siempre ha manifestado en sus acciones comunicativas de marketing utilizar las "mejores prácticas" que certifican su calidad, inocuidad, seguridad y gestión ambiental, a la vez que para tal efecto cuenta con las certificaciones de calidad ISO 9001 y ambiental ISO 14001. En agosto de 2010, Teñicolor fue requerida por las autoridades ambientales de la ciudad en la que desarrolla sus operaciones principales, porque el río que atraviesa dicha ciudad amaneció un día teñido de un color rojizo, lo cual era producto del vertimiento en su lecho de ciertos colorantes destinados a la industria alimenticia. Dichas autoridades le comprobaron a la firma su responsabilidad en este evento, a pesar de que la misma se había declarado inocente de los hechos por poseer su propia planta de tratamiento de aguas residuales.

¿Trabajan efectivamente las empresas en campañas de cuidado del medio ambiente o sólo las desarrollan en función de mejorar su imagen y reputación? ¿De qué manera es posible gestionar las asociaciones perceptuales que tienen los grupos de interés con respecto a las acciones de la RSE que emprenden las firmas?

⁸ Se trata de un caso real, pero se han modificado el nombre de la empresa y su ubicación para proteger su confidencialidad.

La relación RSE/desempeño global de la empresa

Esta perspectiva contiene todos aquellos aportes que tratan el aspecto “estratégico” de las acciones que llevan a cabo las empresas en el campo de la RSE. Se advierte, además de lo estratégico de la intervención, su notable influencia en el desempeño financiero de las organizaciones. La temática ya fue abordada en este libro, en el capítulo correspondiente a la RSE y estrategia, pero desde el campo del marketing es posible mencionar autores que destacan esta relación en cuanto a lealtad de los clientes, creación de valor para los grupos de interés e incidencia en los resultados financieros de las empresas (Bhattacharya, Smith y Vogel, 2004; Maignan, Ferrell y Hult, 1999; Stanwick y Stanwick, 1998; Piercy y Lane, 2009).

Conclusiones

En el planteamiento expuesto destacan varios puntos que es menester resumir. Primero, la evolución que ha tenido la definición de marketing constata su sensibilidad para con el entorno cambiante, que ha involucrado a la sociedad en general en su planteamiento. Lo anterior es valioso, puesto que la definición de una disciplina debe ser relevante tanto para los practicantes (empresarios, negociantes) como para los académicos, a la vez que “debe servir como piedra angular para dirigir múltiples conceptos, teorías y prácticas dentro de una comunidad” (Zinkhan y Williams, 2007). Igualmente se verifica que la actual definición “oficial” especifica el componente formal académico y conceptualiza el campo como un fenómeno amplio de la sociedad.

En segundo lugar, la conceptualización y clasificación de la RSE han sido abundantes en el campo administrativo, pero escasas en el del marketing. En esta última disciplina se han presentado pocas clasificaciones sobre las perspectivas del constructo, a la vez que los aportes provenientes de la academia han tratado dimensiones muy limitadas del mismo. Por otra parte, la gran mayoría de dichos aportes han estado circunscritos tan sólo a algunos de los tantos grupos de interés que pueden llegar a tener las firmas, digamos clientes y canales de distribución, pero no han abarcado a la sociedad en general. En este sentido, pareciera que la definición de marketing ha evolucionado en cuanto a su alcance, pero no necesariamente en sus aportes teóricos ni en su respectiva aplicación, de manera que vale la pena seguir ahondando en los planteamientos de ciertos autores (Wilkie y Moore, 1999) acerca de las verdaderas contribuciones del marketing a la sociedad.

En tercer lugar, se advierte que las prácticas sugeridas en la literatura, teóricas o provenientes de investigaciones empíricas, no tienen por qué obligatoriamente ser aplicables en el contexto latinoamericano. Al respecto, es posible mencionar que la mayor parte de la literatura proviene del contexto anglosajón, lo mismo que la práctica correspondiente, y que por lo tanto no toma en cuenta la especificidad latina, en la cual se encuentran variables esencialmente sociales, políticas, culturales y económicas muy propias que impiden la extrapolación de teorías y prácticas que pueden resultarle ajenas (Raufflet y Barrera, 2010). Tal situación se constata al analizar las campañas de grandes empresas o de multinacionales que tratan de considerar la interrelación entre el marketing y la RSE.

Por último, con la revisión de la literatura presentada sobre la inclusión de la RSE en el campo del marketing, podemos constatar que se ha pasado de la ampliación del campo de aplicación del concepto (década de 1960) a una verdadera gestión estratégica de la RSE que tan sólo toma en cuenta ganar el favor de los consumidores finales y, por esa vía, mejorar ostensiblemente el desempeño financiero de las organizaciones que emprenden iniciativas de la RSE. Algunos autores mencionan incluso que con la ampliación del concepto de marketing, hacia todo aquello que involucre un determinado intercambio, se corre el riesgo de que “tratando de abarcar prácticamente todo, el marketing no represente casi nada” (Shaw y Jones, 2005), y que por lo tanto “es necesario reconsiderar el convencional campo de los negocios como la fundación conceptual del pensamiento contemporáneo acerca del marketing”.

Palabras clave



América Latina
 Base de la pirámide
 Filantropía
 Grupos de interés
 Marketing
 Marketing de causas
 Marketing social
 Marketing verde
 Negocios inclusivos
 RSE

Preguntas para debate



- ¿Son compatibles el marketing y la RSE en el accionar de una empresa cualquiera?
- ¿De qué manera, si existe, se podría dar la compatibilidad entre marketing y RSE?
- ¿Cómo podría una empresa integrar en su estrategia de marketing las principales dimensiones de la RSE?
- ¿Cuáles considera que son los campos específicos que restan de explorar en el marco de la integración del marketing y la RSE?
- ¿Cuáles podrían ser las principales diferencias entre el marketing de causas, el marketing social y la RSE? ¿Cómo es posible visualizar esa distinción mediante un ejemplo de una determinada empresa?

Lecturas recomendadas



- Bhattacharya, C. B., Smith, N. C., y Vogel, D. *Integrating Social Responsibility and Marketing Strategy: An Introduction*. *California Management Review*, 47(1), 2004, pp. 5-8.
- Carroll, A. A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 1979, pp. 497-505.
- Hunt, S. D. General Theories and the fundamental explananda of Marketing, *Journal of Marketing*, 47(4), 1983, pp. 9-17.
- Keefe, L. M. Marketing Defined, *Marketing News*, 2008.
- Kotler, P. y Zaltman, G. Social Marketing: An Approach to Planned Social Change, *Journal of Marketing*, 35, 1971, pp. 3-12.
- Maignan, I. y Ferrell, O. C. Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 2004, pp. 3-19.
- Maignan, I., Ferrell, O. C. y Hult, T. Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 1999, pp. 455-469.
- Marín, A. Del Marketing con causa a la responsabilidad social de la empresa, *Investigación y Marketing*, 85, 2004, pp. 48-51.
- Piercy, N. y Lane, N. Corporate social responsibility: impacts on strategic marketing and customer value, *The Marketing Review*, 9(4), 2009, pp. 335-360.
- Porter, M. y Kramer, M. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*, 2002, pp. 56-68.
- Prahalad, C. K. *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide*, Bogotá: Norma, 2005.

- Raufflet y Barrera. Algunos aspectos sobre la RSE en América Latina, en *Sociología de la empresa*, Arcand, Dupuis, Facal y Muñoz, Bogotá: Siglo del Hombre, 2010.
- Shaw, E. y Jones, B. A history of schools of marketing thought, *Marketing Theory*, 5(3), 2005, pp. 239-281.
- Sheth, J., Gardner, D. y Garrett, D. *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*, United States of America: John Wiley y Sons, Inc., 1988.
- Stanwick, P. y Stanwick, S. The Relationship Between Corporate Social Performance, and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance: An Empirical Examination, *Journal of Business Ethics*, 17(2), 1999, pp. 195-204.
- TerraChoice Environmental Marketing Inc. *The Six Sins of Greenwashing. A Study of Environmental Claims in North American Consumer Markets*, TerraChoice Environmental, Green Paper, 2007.
- Vaaland, T., Heide, M. y Gronhaug, K. Corporate social responsibility: investigating theory and research in the marketing context, *European Journal of Marketing*, 42(9, 10), 2008, pp. 927-953.
- Varadarajan, P. y Menon, A. Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy, *Journal of Marketing*, 52, 1988, pp. 58-74.
- Vives A., Corral, A. e Isusi, I. *Responsabilidad social de la empresa en las PYMES de Latinoamérica*, Nueva York: BID, 2005.
- Welford, R. *Environmental Strategy and Sustainable Development*, Londres: Routledge, 1995.
- Wilkie, W. y Moore, E. Marketing's Contributions to Society, *Journal of Marketing*, 63, 1999, pp. 198-218.
- Zinkhan, G. y Williams, B. The New American Marketing Association Definition of Marketing: An Alternative Assessment, *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(2), 2007, pp. 284-288.



Capítulo 12

Logística con responsabilidad social

María del Pilar Sepúlveda Calderón

Objetivos

Al finalizar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- Identificar diferentes prácticas logísticas que se pueden implementar en las empresas comprometidas con la sociedad y el medio ambiente.
- Analizar, a través de ejemplos reales, experiencias logísticas que han generado beneficios y desarrollo en la cadena de suministro en las comunidades donde se opera.
- Conocer eficiencias y eficacias que puede generar una compañía cuando actúa responsablemente.
- Reflexionar sobre el comportamiento responsable, honesto y ético, así como sobre sus efectos en los beneficios corporativos, tal vez no en el corto plazo, pero en el mediano y el largo con toda seguridad sí.

Caso ilustrativo 1

"Enseñe a pescar"¹

Bavaria, S. A., la cervecera líder en el mercado colombiano, enfrentaba varios retos a finales de la década de 1990; entre ellos: aumentar su eficiencia y productividad, así como enfocarse en la producción y comercialización de bebidas, para dejar de lado un sinnúmero de empresas no relacionadas que hacían parte de lo que se conocía como el Grupo Empresarial Bavaria (GEB). Mejorar la productividad de la firma tenía una salida relativamente evidente, pero compleja, de implementar el cierre de ocho de las 14 plantas de Bavaria que se encontraban en ciudades intermedias de Colombia. Tal decisión implicaba el despido de cerca de 1,300 trabajadores. La Junta Directiva de Bavaria aprobó el cierre de las instalaciones condicionado a la presentación de un programa que mitigara los efectos de la decisión en las poblaciones afectadas.² Por lo tanto, la vicepresidencia logística del GEB contempló los siguientes escenarios para atender la distribución de sus productos de manera eficaz y cumplir con las condiciones impuestas por la junta directiva:

1. Cierre total de la operación en las ciudades afectadas, entregando a los distribuidores la cobertura de estas zonas.
2. Contratar la operación de los centros de distribución con operadores logísticos (*third-party logistics*; 3PL) existentes.
3. Desarrollar como operadores logísticos a un grupo de recientes ex empleados del GEB.

El GEB optó por la propuesta tres. Aunque la organización se enfrentaba al hecho de convertir trabajadores acostumbrados a una estabilidad que les brindaba ser empleados de la cervecera y llevarlos a tomar la decisión de emprender, así como ser empresarios exitosos y comprometidos con una causa social y de impacto regional. En 2001 se inició el desarrollo de las Unidades Productivas Eficientes Sostenibles (UPES), que se constituyeron como Cooperativas de Trabajo Asociado. Las UPES serían el enlace entre los centros de producción del grupo y las sociedades distribuidoras que entregaban el producto a los puntos de venta; sus funciones eran: recepción y almacenamiento, facturación y despacho. El proceso comenzó con programas intensivos de capacitación y formación empresarial para los ex empleados y sus familias, atractivos planes de retiro para todos los empleados de las plantas cerradas; además, se puso a disposición de los ex empleados una consultoría externa para procesos de creación de empresas, elaboración de planes de negocio y constitución de las cooperativas. Las 11 UPES establecidas con sus 10 centros de distribución se convirtieron en parte fundamental en la estrategia logística del GEB.

El proceso de creación, desarrollo y evolución de las Unidades Productivas Eficientes Sostenibles (UPES) fue un camino difícil, con obstáculos, errores, aciertos y aprendizaje. En este largo recorrido, los ex empleados de Bavaria comprendieron la finalidad completa de la RSE y la proyectaron a través de sus colaboradores. Ricardo Villamil, ex empleado de Bavaria y hoy gerente general de SEDIAL, S. A., comentó: "La RSE en algunas empresas, más en las latinas, se centra mucho en regalarles a los niños un *kit* escolar o una maleta, pero pienso que la RSE va mucho más allá. Un caso claro de responsabilidad social fue lo que Bavaria hizo con nosotros, entregarnos parte de sus actividades logísticas para que a través de las cooperativas de trabajo asociado las administráramos y permitiéramos seguir siendo parte de la empresa, pero con un rol diferente, como empresarios. Algunos sabían de empresa, pero otros no. Sin embargo, Bavaria, S. A., dio la oportunidad y acompañó el proceso. Hoy puedo decir que nos acompañó por casi una década. Aquí aplica mucho el dicho de 'Enseñe a pescar, no le regale el pescado', enseñe a trabajar. Las empresas deben darles oportunidades a sus empleados. ¿Cuántos talentos no existen en miles de empresas desperdiciados sin apoyo? Muchas veces los mismos jefes detectan las capacidades inmensas de sus empleados y ni siquiera los promueven, y podrían estar haciendo varias cosas: perfeccionando sus procesos, proyectando el desarrollo humano del personal y actuando con RSE."

Gracias a la estrategia desarrollada desde 2001, a las eficiencias logradas en sus operaciones y al enfoque en su negocio central, el GEB aumentó su atractivo en el mercado cervecero internacional, con lo que logró, en octubre de 2005, cerrar la mayor transacción en la historia de Colombia al ser objeto de una adquisición por parte del grupo sudafricano SABMiller, el segundo grupo cervecero a nivel mundial. Pero, ¿cuál sería el futuro de las UPES dentro de la estrategia de distribución de SABMiller? ¿Debía SABMiller mantener los compromisos adquiridos por Bavaria, S. A., de responsabilidad social empresarial?

¹ Salom, F. y Sepúlveda, P. (2010). *Logística con responsabilidad social*. INALDE Business School. Caso de estudio del área de dirección de producción y operaciones.

² Las ocho plantas cerradas estaban ubicadas en las ciudades de: Armenia, Cúcuta, Girardot, Honda, Neiva, Pasto, Pereira y Villavicencio.



Introducción

En los últimos años, la logística se ha convertido en un tema estratégico de excepcional importancia como consecuencia de las posibilidades que ofrece a las empresas para conformar eficiencias operativas y crear ventajas competitivas. Tareas interfuncionales como la logística y las interempresariales como el manejo de la cadena de suministro se empiezan a trabajar muy fuerte en el ámbito empresarial para satisfacer adecuadamente las expectativas de los clientes. Las empresas es posible que adopten prácticas de RSE en varios campos, de los cuales la logística es uno de ellos, porque los costos logísticos totales de una compañía pueden llegar a representar más del 50% de su estructura de costos (McCann, 1996). Además, prácticas responsables con los grupos de interés, la comunidad y el medio ambiente llegan a mitigar gastos operativos e incrementar beneficios, en especial en el mediano y el largo plazos.

Sin embargo, las empresas han olvidado que su responsabilidad debe ir más allá de colocar productos y/o servicios en manos del consumidor final. Tal responsabilidad debe extenderse a través de toda la cadena de suministro, tanto directa como indirecta, con la finalidad de convencer a cada uno de los participantes para que, desde su posición, aporten a la sociedad, al medio ambiente, a empleados, proveedores y clientes, de modo que sea posible generar el círculo virtuoso de la RSE, para verla como una fuente de ventajas competitivas. Los empresarios latinoamericanos, hoy por hoy, son más sensibles a temas sociales y ambientales, además de estar más conscientes de que, para abrir puertas en mercados exigentes, habrán de producir bienes y servicios de una manera ética y responsable.

En los últimos años, la importancia de la RSE ha aumentado rápidamente (Beda y Bodo, 2004); una de las motivaciones de dicha evolución son las tendencias de consumo, así como la preocupación de los consumidores por el medio ambiente y el impacto social de los comportamientos empresariales. Por lo tanto, las empresas socialmente responsables pueden mejorar su imagen corporativa y crear una diferenciación en el mercado que les permita generar ventajas competitivas sostenibles con el tiempo (Miles y Munilla, 2004).

En este capítulo se tocarán tres puntos clave, desde el punto de vista logístico, que contribuyen tanto a alimentar el círculo virtuoso de la RSE como a generar beneficios económicos y estratégicos para las empresas. Se hablará en primer lugar de la logística reversa, posteriormente del desarrollo de proveedores y por último del 3PL (*third party logistics*), a través de ejemplos colombianos y firmas transnacionales que le han apostado a proyectos logísticos para generar valor a sus organizaciones y mostrarle al mundo que sí es posible obtener beneficios y posicionamiento con un actuar ético, limpio, transparente y responsable.

Logística con responsabilidad social (LRS)

La gestión logística abarca varios procesos: gestión de transporte, almacenamiento, inventario, gestión de proveedores de servicios logísticos, compras y contratación de servicios, embalaje y montaje y servicio al cliente. La literatura sobre LRS ha examinado algunos de tales procesos relacionados con el flujo de los materiales y la logística reversa (flujo inverso). Dentro de estos procesos, las prácticas de LRS se pueden clasificar los siguientes temas: medio ambiente, ética, diversidad, condiciones de trabajo y los derechos humanos, que incluye los rubros de seguridad, filantropía y participación de la comunidad.³ A continuación se listan algunas prácticas de LRS.

³ Carter, C.R. y Jennings, M.M. (2004). The role of purchasing in corporate social responsibility: A structural equation analysis. *Journal of Business Logistics*. 25 (1), pp. 145-186.

Prácticas organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> Definición de objetivos de RSE para procesos logísticos: compras, transporte, inventarios, etcétera. Asignación de los responsables de ejecutar las prácticas de RSE en los procesos logísticos. Capacitación, monitoreo y sanciones a proveedores. Comunicar logros a los grupos de interés y retroalimentarlos. Ofrecer estabilidad laboral a los empleados de la organización.
Prácticas gerenciales éticas	<ul style="list-style-type: none"> No aceptar regalos de proveedores. No difundir información que promueva la competencia desleal. No favorecer a determinados proveedores, ya que en algunos casos también son clientes. No mezclar objetividad con subjetividad en la selección de personal o proveedores. Ser muy claros y explícitos en los contratos para evitar malos entendidos y engaños a clientes o proveedores.
Medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> Trabajar en cooperación con proveedores y clientes para diseñar procesos y productos amigables con el medio ambiente. Reincorporar a los procesos productivos desperdicios y material reciclado. Analizar los ciclos de vida de los productos.
Diversidad	<ul style="list-style-type: none"> Mantener dentro de la lista de proveedores a minorías étnicas o negocios impulsados por mujeres. Tener políticas de contratación de mujeres que son cabeza de familia y de personas con alguna discapacidad, entre otros.
Derechos humanos	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de las condiciones laborales de los empleados de la empresa, así como de las empresas proveedoras de servicios y materias primas.
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> Verificar las condiciones de seguridad en la empresa y en las plantas de los proveedores. Verificar las condiciones de seguridad en el transporte y almacenamiento de mercancía.
Filantropía	<ul style="list-style-type: none"> Establecer programas de desarrollo de proveedores. Donaciones y otras iniciativas sociales.

Fuente: Adaptado de Ciliberti y cols., 2007.

Los estudios ambientales enfocados a la gestión logística se enmarcan en la literatura de logística verde, que puede considerarse como un subconjunto de la LRS.⁴ Actividades como el mantenimiento de vehículos y la optimización de las rutas de transporte son temas que han sido ampliamente estudiados, pero aún sufren carencias en sus perspectivas sociales y ambientales. Los estudios relacionados con temas ambientales están centrados en consumo de recursos naturales no renovables, emisiones al aire, congestión y uso de carreteras, contaminación acústica y eliminación de residuos tanto peligrosos como no peligrosos. Se han identificado las siguientes tendencias de la LRS.

1. Compras con Responsabilidad Social (CRS). Si una empresa adopta normas sociales y/o ambientales, el área de compras puede transferirlas a sus proveedores, con lo que genera un efecto en cadena donde los cambios es posible socializarlos e implementarlos. Los estudios sobre CRS ponen hincapié en conductas éticas y culturas organizacionales orientadas hacia las personas. Las compras ambientales se refieren a la participación de esta área en actividades destinadas a facilitar el reciclaje, la reutilización y la reducción de los recursos, que a la vez pueden utilizarse como indicadores para seleccionar proveedores y evaluar los efectos de compras ambientales en el desempeño corporativo.
2. Transporte sustentable. Se define como el transporte que satisface las necesidades de movilidad y a la vez surte efectos positivos en la sociedad, cuida el ecosistema y genera progreso económico a una región.

⁴ Murphy, P.R., Poist, R.F. (2003). Green perspectives and practices: A "comparative logistics" study. *Supply Chain Management: An International Journal* 8 (2), pp. 122-131.

3. **Envase sustentable.** Se enfoca hacia varios temas: *a)* empaques que aporten un valor real a la sociedad, garanticen la protección de los productos que se mueven a lo largo de la cadena de suministro y apoyen el consumo informado y responsable; *b)* empaques diseñados para utilizar materiales y energía tan eficientemente como sea posible durante el ciclo de vida del producto; *c)* empaques que se reciclen continuamente a través de sistemas naturales o técnicos y minimicen la degradación del material y/o el uso de aditivos, y *d)* empaques cuyo uso no represente peligro para la salud de las personas o el ecosistema.
4. **Almacenamiento sustentable.** Se dirige hacia actividades que velen por una adecuada gestión de inventarios, seguridad en la operación de los equipos, capacitación para los operarios, así como adecuado seguimiento y eliminación de materiales peligrosos.
5. **Logística reversa.** Incluye todos los temas relacionados con reciclaje, sustitución, uso repetitivo y/o eliminación de materiales. La definición de logística reversa se ha ampliado, por lo que en la actualidad es considerada como parte de la RSE, pues también trata la implementación de proyectos, a nivel de empresa, que garanticen el uso y la reutilización de productos que agregan valor.

A continuación se presentan tendencias logísticas que le apuestan al compromiso social y ambiental sustentable.

Logística reversa

Actualmente se habla de dos temas fundamentales que preocupan a todos los sectores económicos: desarrollo sustentable y responsabilidad social. Los dos temas obligan a las empresas a establecer nuevos modelos de gestión de carácter integral, donde la logística directa ya no es suficiente. En este sentido, la logística reversa representa un factor fundamental, en especial en organizaciones donde el valor del producto o el índice de retornos son elevados. Este campo del área logística representa hoy un reto para las firmas colombianas. A manera de ilustración, veamos el siguiente caso.

Caso ilustrativo 2

Battec, S. A.⁵



Battec, S. A.,⁶ es una firma que produce acumuladores de energía de plomo-ácido⁷ para uso automotriz y de motocicletas, así como de baterías estacionarias (para computadora y baterías de ciclo profundo). La producción de Battec contempla la fabricación de baterías a partir del reciclaje de baterías de plomo-ácido usadas. La distribución en Colombia la realizan Remble, S. A.,⁸ y una red de logística reversa implementada para recuperar las baterías usadas de los mercados particular, público e industrial. Battec se convirtió en pionera en iniciativas de cuidado del medio ambiente y en interlocutora de primer orden para la legislación relacionada con el tema de postconsumo. La empresa exporta el 54.72% de su producción, por lo cual su responsabilidad frente al medio ambiente era más que necesaria, pues de no trabajar con base en este criterio era muy probable que se le cerraran puertas en los mercados interna-

⁵ Logyca (2008). Premio LOGyCA a la innovación en la red de valor.

⁶ El nombre de la empresa fue cambiado por asuntos de confidencialidad.

⁷ Las baterías plomo-ácido eran consideradas mercancías peligrosas, y su transporte se encontraba regulado por el decreto 1609 de 2002. La empresa, había desarrollado su flota de transporte para el cumplimiento del decreto y acompañaba a las firmas de transporte con las cuales trabajaba con la finalidad de asegurar altos estándares de seguridad.

⁸ El nombre de la compañía fue cambiado por asuntos de confidencialidad.

cionales. La comercializadora Remble compraba la producción de baterías de Battec destinada al mercado nacional. Para realizar la distribución y el servicio de postventa, Remble cuenta con 56 energitecas⁹ en 29 ciudades del país, a través de las cuales comercializaba aproximadamente el 10% de las baterías.

La logística reversa en Battec era desarrollada de la siguiente forma:

1. **Mercado institucional.** La empresa apoyaba a la industria en la recolección de sus baterías usadas, para lo que ponía a su alcance, de manera gratuita, toda su logística de captación y su proceso productivo de recuperación de plomo.
2. **Red de comercialización Remble, S. A.** Battec y Remble hacen sinergia para lograr la captación de las baterías directamente del usuario final. Una de las estrategias en las energitecas es ofrecer un descuento por la compra de la batería nueva y entregar la usada.
3. **Mercado del reciclaje.** Canal de recolección de baterías usadas, distinto al de la red de distribución de producto terminado o al de las firmas generadoras de residuos peligrosos. La empresa encamina sus esfuerzos para integrar esta red al postconsumo por medio de los centros de acopio y la infraestructura de transporte.

La integración logística, alrededor del cierre del ciclo de vida del plomo, es un propósito en marcha con resultados visibles y de alto impacto, tanto para la economía de la empresa como para la protección del medio ambiente. El elemento diferenciador de Battec son su gestión, el desarrollo ambiental y su política de responsabilidad social empresarial, lo que le permite ofrecer un servicio consistente y responsable con el medio ambiente, desde el transporte de las baterías hasta su reciclaje en planta. Es común pensar que los proyectos ambientales no generan rentabilidad para las compañías a no ser que cuenten con incentivos fiscales. El postconsumo es un elemento avanzado de la gestión ambiental, al que Battec le apuesta para mantener su competitividad global, pero ¿cuáles serían las acciones a futuro para que esta implementación no sea sólo un tema de moda, sino que se mantenga no sólo en la empresa en toda su cadena de valor?

La logística reversa se ha convertido en una prioridad por la gestión de los activos involucrados y el impacto que tiene una red de este tipo en las relaciones con los clientes. Otras empresas o sectores productivos recurren a la logística reversa por reglamentaciones ambientales que exigen la recuperación o el reciclaje de desperdicios, así como para aprovechar los remanentes que puedan volverse a manufacturar o ser revendidos. Todo indica que hay un gran potencial en este concepto para mejorar las relaciones con los clientes y proveedores, el rendimiento sobre la inversión (ROI) e incluso generar ventajas competitivas (Malone, 2004), porque hoy los clientes poseen más conciencia sobre temas de medio ambiente y sustentabilidad, además de estar mejor informados, lo que los hace exigentes sobre la procedencia de los productos o servicios que adquieren, tanto que el origen de un producto se ha convertido en un decisor de compra.

Desarrollo de proveedores

Una de las buenas prácticas en logística es el desarrollo de proveedores, porque se crean relaciones de largo plazo, en tanto la colaboración facilita la innovación en productos y procesos, a la vez que se puede contar con información veraz y oportuna de los mercados donde se opera. Tener los objetivos estratégicos de la compañía alineados con los de sus proveedores es una fuente de ventajas competitivas, porque:

1. Permite compartir recursos y capacidades.
2. Puede hacer la diferencia frente a la competencia directa.
3. Permite mejorar los márgenes operacionales.

Trabajar de la mano con los proveedores es un proceso ganar-ganar.

⁹ Las energitecas cumplían una doble función: actuaban no sólo como puntos de venta al cliente, también se integraban a la red de logística reversa de Battec, realizando sinergia entre las compañías.

La colaboración en las cadenas de valor, independientemente del sector económico, es aún más fundamental, ya que en los últimos años el nivel de complejidad y la coproducción de ventajas competitivas han tomado nuevos rumbos. Los participantes en dicha cadena no sólo tienen que equilibrar la rentabilidad de los activos, el crecimiento y la rotación de los inventarios, también habrán de desarrollar enfoques estratégicos en colaboración con sus socios de la cadena de suministro para impulsar la demanda.

Por ejemplo, las decisiones de aprovisionamiento global¹⁰ por lo general son invisibles a los consumidores; por lo tanto, producen un efecto limitado sobre sus hábitos de compra. No obstante, los detallistas consideran que sus prácticas de abastecimiento podrían surtir efectos significativamente positivos o negativos en su imagen, porque los consumidores ya tienen más conciencia sobre la RSE (Luo y Bhattacharya, 2006). La crítica generalizada hacia Wal-Mart por sus prácticas laborales con los proveedores, motivó a la compañía y a otros minoristas a ir más allá, así como a ofrecer productos y servicios que agreguen valor, además de abordar temas sociales (Colvin, 2007; Mui, 2008). Whole Foods pone hincapié en su apoyo activo a la agricultura ecológica para generar productos sin aditivos artificiales; asimismo, promueve la agricultura sustentable para proteger el medio ambiente y a los trabajadores agrícolas.

Por otro lado, también están los códigos de conducta del proveedor, lo cual representa un esfuerzo por ser buenos ciudadanos corporativos. Muchos minoristas adoptan códigos de conducta para sus proveedores; sin embargo, aplicarlos crea problemas en la fabricación, ya que los proveedores están geográficamente dispersos, además de que tienen culturas y economías diferentes. Las multinacionales pueden desempeñar un papel importante en el fomento de prácticas socialmente responsables entre los fabricantes de un país, aunque los críticos expresan su preocupación porque dichas firmas aplican tales prácticas con precisión.¹¹

Caso ilustrativo 3

La lucha de IKEA contra la utilización de mano de obra infantil¹²



IKEA, el minorista global de muebles, llevaba más de una década luchando con el tema del trabajo infantil. Pese a sus esfuerzos por evitar el uso de la mano de obra infantil entre sus proveedores, introduciendo un claro código de conducta, desarrollando controles internos y auditorías, capacitando a proveedores, apoyando acciones correctivas e instaurando fuertes sanciones para los que no cumplían, la compañía encontraba muchos casos de trabajo infantil en su cadena de suministro. Uno de los más recientes se presentó en el sudeste asiático. Por este hecho, una joven ejecutiva de IKEA enfrentó la decisión de terminar la relación comercial con un importante proveedor de muchos años, quien había violado no uno, sino varios artículos del detallado código de conducta de IKEA, llamado "La manera de comprar productos de IKEA" o *IWAY*. Venkat Industries era una textilera con más de 10,000 trabajadores, pero una reciente auditoría mostró que Venkat había dejado de usar la planta de tratamiento instalada por exigencia de *IWAY*; además, violaba medidas de salud ocupacional y de seguridad, ordenaba trabajar horas extra y utilizaba mano de obra infantil. El impulso inmediato de la ejecutiva fue cancelar el contrato, pero decidió mejor comentarlo con su jefa directa, quien estaba en una de sus visitas regulares a India. Mientras la jefa reflexionaba sobre el problema, su mente empezó a divagar hacia un tema mucho más amplio: ¿qué podría haber hecho la compañía de otra manera o mejor para evitar este incidente? ¿Podría esta situación ser usada por la prensa para dar lugar a una nueva ronda de publicidad negativa para la compañía? ¿Simplemente era una prueba de la imposibilidad de llegar a una solución en el problema del trabajo infantil?

¹⁰ Compras en mercados extranjeros a proveedores extranjeros, compras en mercados domésticos a proveedores extranjeros y compras en mercados domésticos a proveedores domésticos.

¹¹ O'Rourke, D. (2003). Outsourcing Regulation: Analyzing Nongovernmental Systems of Labor Standards and Monitoring. *Policy Studies Journal*, 31, pp. 1-30.

¹² Caso de estudio preparado por el profesor Christopher A. Bartlett; el director ejecutivo del HBS Europe Research Center, Vincent Dessain, y el asociado de investigación Anders Sjöman, 2006.

Un estudio sobre la eficiencia de las prácticas de abastecimiento de Nike indicó que establecer un código de conducta y vigilancia de las prácticas del proveedor tenía efectos limitados. A pesar de que Nike dedicó considerables esfuerzos e inversiones para implementar su programa de monitoreo (Locke, Qin y Brause, 2007), sus proveedores simplemente carecían de capacidad de gestión para mejorar con efectividad las condiciones de trabajo o simplemente no se lograron alinear las estrategias. Sin embargo, las condiciones de trabajo mejoraron cuando Nike combinó supervisión con colaboración a proveedores. Es indiscutible, las actividades de colaboración con proveedores son más eficaces que el uso de la supervisión y las sanciones. Al trabajar en conjunto, se comparte la responsabilidad con el proveedor y se implementan prácticas socialmente responsables. Es a través del ejemplo que se transmiten las enseñanzas más profundas.

Pedersen y Anderen (2006) ofrecen una interesante visión acerca de las prácticas de IKEA con sus proveedores. La empresa utiliza dos enfoques para motivar el cumplimiento de códigos de conducta: todos los proveedores son sometidos a auditorías periódicas por los empleados de IKEA. Cuando dichos controles detectan violaciones por parte de los proveedores con los que IKEA tiene una relación a largo plazo, éstos cuentan con 24 meses para emprender acciones correctivas. IKEA selecciona proveedores alineados con sus objetivos de RSE. Además, les proporciona asistencia técnica y apoyo financiero, que va desde la formación de trabajadores hasta pagar por el tratamiento de aguas residuales. Establecer códigos de conducta, darles seguimiento, aplicar sanciones a las violaciones y el incremento de la congruencia con las metas puede reducir los efectos negativos de las malas prácticas de los proveedores en la imagen de marca de un minorista.

En 1994, la primera vez que IKEA fue confrontada con acusaciones de que algunos de sus tapetes habían sido fabricados con el uso de mano de obra infantil, su respuesta fue rápida y contundente. Con apoyo de la Organización Internacional del Trabajo, modificó los contratos de compra con todos sus proveedores ubicados alrededor del mundo para que especificaran que no trabajaban con niños. Aún más, cada contrato establecía claramente que cualquier evidencia de tal comportamiento conduciría a la cancelación inmediata de la relación comercial. La gran prueba de los contratos de compra de IKEA se presentó en mayo de 1995, cuando un programa de la televisión alemana presentó un reporte de investigación donde se mencionaba que Rangan Exports, uno de los principales proveedores de alfombras de la compañía, utilizaba trabajo infantil. A pesar del difícil reto gerencial y la mala publicidad, IKEA respondió: "No terminaremos la relación con nuestros proveedores a menos que no tengan la voluntad de trabajar con nosotros para eliminar la mano de obra infantil. Simplemente, no operamos así. Nuestro compromiso es de largo plazo. Creemos que así podemos hacer la diferencia." Posteriormente, se logró comprobar que el caso Rangan Exports era una de las tantas campañas de desprestigio contra IKEA.

En 1998, IKEA creó el cargo "defensor de los niños", una posición que dependía directamente del presidente ejecutivo. Su reto consistía en educar a la organización acerca de la existencia del trabajo infantil, de sus causas y del compromiso de actuar siempre en beneficio de los niños. Al hacer esto, el objetivo era complementar las auditorías de terceros con un monitoreo más efectivo de los colaboradores de IKEA para eliminar las prácticas de trabajo infantil en la totalidad de la cadena de suministro. La implementación del programa fue complejo, por la relación que hay entre pobreza, salud deficiente, endeudamiento, analfabetismo, discriminación de clases y de género, escuelas mal manejadas y normas sociales muy arraigadas.

Un ejemplo clásico de acciones bien intencionadas que causaban daño, ocurrió poco después de que se propuso a debate la ley para la disuasión del trabajo infantil en el Congreso de Estados Unidos.¹³ Tras la amenaza de que se les bloquearían sus exportaciones a territorio estadounidense, los dueños de fábricas de prendas de vestir ubicados en Bangladesh despidieron a un estimado de

¹³ Véase a Shamarukh Mohiuddin, "Salvando a los niños", Reporte de Política para el Instituto de Política Progresiva, octubre del 2004, disponible en http://www.ppionline.org/documents/SavingChildren_1020.pdf, consultado el 5 de octubre del 2005.

50,000 niños que trabajaban en sus fábricas.¹⁴ Sin embargo, como reportó después una organización no gubernamental local, la mayoría de estos pequeños fueron empujados hacia ocupaciones más peligrosas y peor pagadas como, por ejemplo, el trabajo en canteras, las cuales no tenían presiones, puesto que no eran industrias de exportación. Algunos menores incluso terminaron en la industria del sexo o fueron llevados a otros países.¹⁵

Caso ilustrativo 4

Implementación de un programa de IKEA¹⁶



El compromiso inicial de IKEA con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) fue financiar un proyecto de desarrollo comunitario por tres años, el cual involucraba a más de 200 pueblos, cuya población total era de 400,000 habitantes, ubicados todos en Uttar Pradesh, el corazón de los tapetes en India. El proyecto inició en agosto del 2000 con el objetivo de dar acceso a la educación a 24,000 niños que no iban a la escuela. También se deseaba establecer centros de aprendizaje alternativos (ALC) diseñados para funcionar como “escuelas puente” y sacar a los niños del sistema de educación tradicional. Los instructores de los ALC fueron entrenados por la UNICEF en técnicas de “aprendizaje divertido”. Los ALC recibían a todos los niños, incluyendo niñas excluidas de recibir educación, niños de clases inferiores y niños que habían perdido años de educación por trabajar. Para 2004, el programa estaba bien establecido, tenía más del 80% de los 24,000 pequeños que no iban a la escuela originalmente, pero después ya asistían a ellas, y el 20% restante iban a uno de los 103 ALC. El programa ALC inicial fue tan exitoso que IKEA extendió su apoyo por tres años más y lo amplió para cubrir un total de 500 pueblos, con lo cual ya se beneficiaba más de un millón de habitantes. En esta nueva fase, se adicionó a la educación un elemento de atención a la salud y alivio de la pobreza. Debido a que las enfermedades en la familia eran con frecuencia la causa que empujaba a los niños a trabajar, se adelantó una campaña de vacunación organizada por la UNICEF en cooperación con la Organización Mundial de la Salud y el gobierno local. Además, el programa lanzó un proyecto paralelo para agrupar a las mujeres de estos pueblos en grupos de autoayuda. Ya que también los niños se habían visto obligados a trabajar para pagar deudas familiares, la idea de tales grupos era alentar a las mujeres a ahorrar pequeñas sumas, juntarlas y ponerlas en una cuenta de ahorros grupal para que devengaran intereses y tuvieran acceso a préstamos. Estos pequeños fondos comunitarios serían usados para financiar microempresas fundadas por mujeres. Para apoyar a los grupos, IKEA empezó a colocar órdenes de compra para forros de cojines bordados por las mujeres. Era un proyecto que no sólo les ayudaba en su deseo de ahorrar, también alentaba a las mujeres a unirse a las comunidades de autogestión.

3PL

Los proveedores de servicios logísticos (3PL) hacen del *outsourcing* de actividades logísticas una herramienta atractiva para la gestión moderna, pues permite a las empresas centrarse en su actividad principal, así como a la vez contribuir a que pequeñas iniciativas empresariales crezcan y se fortalezcan al lado de compañías grandes o multinacionales, lo cual es RSE activa, aunque el establecimiento de una relación con una tercera parte no siempre resulta exitosa. Es por lo anterior que la elección de proveedores se le cataloga como un factor crítico al momento de tercerizar, dado que su selección debe ir más allá del precio, la calidad y los tiempos de entrega. En una cadena de suministro, las relaciones deben apuntar al establecimiento de alianzas estratégicas, lo cual se logra a través de confianza, conocimiento, compromiso y procesos de colaboración mutuos.

¹⁴ Datos de la página web de la Red de Derechos Humanos de Bangladesh, “Banglarights.net”, disponible en http://banglarights.net/news_and_issues.php?story_id=2, consultado el 5 de octubre del 2005.

¹⁵ Idem.

¹⁶ Caso de estudio preparado por el profesor Christopher A. Bartlett; el director ejecutivo del HBS Europe Research Center, Vincent Dessain, y el asociado de investigación Anders Sjöman, 2006.

De acuerdo con Lambert (1996), el grado de integración en un *outsourcing* está determinado principalmente por motivadores, facilitadores y acciones administrativas. Los motivadores son los incentivos por los cuales se establece la relación: lograr eficiencias operativas y en costos, mejorar el servicio al cliente, la posición en el mercado o la rentabilidad de una empresa. Los facilitadores tienen que ver con los conocimientos de las dos partes sobre la actividad logística que se terceriza y con la compatibilidad entre culturas organizacionales, estilos de administración, conocimiento previo del proveedor y el que se cuente con clientes o socios de negocio comunes. Las acciones administrativas se habrán de alinear y simplificar con el propósito de reducir trámites y evitar duplicar esfuerzos administrativos. Es importante analizar estos aspectos para prevenir errores en la selección del proveedor de servicios logísticos. Entregar parte de las actividades logísticas de la empresa a un tercero es una decisión compleja que depende del análisis de gran cantidad de variables, tanto internas como externas (centralización de las funciones logísticas, control del riesgo, costos, nivel del servicio, tecnologías de la información) que pueden impactar positiva o negativamente al producto, el servicio, los procesos y las relaciones en la cadena de valor.

Retomando el caso ilustrativo núm.1 “Enseñe a Pescar”, donde se expone el caso de la cervecera colombiana Bavaria, S. A., y a los ojos de varios empresarios colombianos que participaron en aquel proceso de creación de cooperativas de trabajo asociado o UPES¹⁷ en 2000, el *outsourcing* de las actividades logísticas de la empresa era una forma de RSE, pues la cervecera entregó a sus ex empleados las operaciones de almacenamiento y distribución de producto terminado, no sin antes capacitarlos para ser empresarios, para así aprovechar al máximo el conocimiento y el compromiso de su gente. La creación de las UPES permitió, además, el crecimiento profesional y personal de los ex empleados de la cervecera, puesto que muchos se motivaron a terminar sus estudios secundarios e iniciar una carrera profesional. También se evitó un impacto social negativo en las regiones donde se cerraron las plantas¹⁸ de Bavaria, por el desempleo que el hecho generaría. La iniciativa de las UPES fue una forma de mostrarle a un país que sí se puede generar valor para las organizaciones y sus accionistas con responsabilidad social.

Caso ilustrativo 5

El futuro de las UPES de Bavaria, S. A., con la llegada de SABMiller¹⁹



Las UPES prestaron sus servicios de almacenamiento de producto terminado y distribución a Bavaria, S. A., con estabilidad hasta octubre de 2005, cuando Bavaria es adquirida por el grupo sudafricano SABMiller,²⁰ el segundo cervecero a nivel mundial. Después de esta fecha llegó un periodo de incertidumbre y miedo al interior de las UPES, primero porque su único cliente era Bavaria y segundo porque esperaban que la gran compañía llegase acompañada de operadores logísticos con los que ya tenía contacto a nivel mundial. A la vez, había esperanza por las oportunidades que esta llegada podría generar.

La multinacional se posesionó en 2005 como dueño de Bavaria y efectivamente empezó a exigir estandarización, medición y control. SABMiller estableció, hacia 2007, una nueva política, todo proceso de adjudicación de manejo de centros de distribución se haría a través de licitaciones. Con lo anterior, las UPES sabían que entrarían a licitar con operadores logísticos muy grandes en Colombia y que tal vez no cumplirían con todas las exigencias del

¹⁷ Unidades Productivas Eficientes Sostenibles.

¹⁸ Las ocho plantas cerradas estaban ubicadas en Armenia, Cúcuta, Girardot, Honda, Neiva, Pasto, Pereira y Villavicencio.

¹⁹ Salom, F. y Sepúlveda, P. (2010). Logística con Responsabilidad Social. *INALDE Business School*. Caso de estudio del área de dirección de producción y operaciones.

²⁰ Se trató de una fusión por absorción, en la cual la multinacional sudafricana obtuvo el 71.8% de las acciones de Bavaria, S. A., SABMiller pagó cerca de 7,800 millones de dólares e ingresa así a América del Sur, donde Bavaria controlaba entre el 79 y el 99% del mercado de la cerveza.

proceso licitatorio, ya que los criterios de operación, eficacia y competitividad para una multinacional no eran necesariamente los mismos y el nivel de compromiso con el país adquiría unas dimensiones distintas. Para SABMiller, las UPES eran una rareza dentro de sus operaciones, pues tenían conocimiento de la existencia de operadores logísticos en Colombia de mayor tamaño y algunos con presencia global, que ya se habían acercado en búsqueda de una oportunidad de hacer negocios con la cervecera.

Los contratos vigentes con las UPES terminarían el 31 de diciembre del 2007; ante este panorama, se informó a las UPES que no se trabajaría más con ellas, pues no había dinero para responder por un faltante de inventario o requerimientos de inversión. Además, SABMiller no tenía ningún interés de continuar con el programa social implementado por Bavaria en su momento. Como era de esperarse, dos grandes operadores logísticos de Colombia entraron a manejar la operación logística de Bavaria en las ciudades de: Bogotá, Barranquilla, Cartagena, Pereira, Girardot, Honda, Neiva y Villavicencio, dejando en manos de las UPES muy pocos centros de distribución. Un año después, las operaciones logísticas en Bogotá y Barranquilla empezaron a enfrentar innumerables problemas y generaron pérdidas a los dos grandes operadores logísticos por más de \$1000 millones en un solo periodo fiscal. En 2008, los dos grandes operadores continuaron arrojando pérdidas. Los directivos de SABMiller reflexionaron sobre la decisión tomada e inmediatamente se dieron cuenta que estos operadores no contaban con el conocimiento en el manejo específico del producto. Su falta de experiencia empezó a generarle a Bavaria serios problemas de servicio y un deterioro importante en los indicadores de gestión; adicionalmente, los operadores comenzaron a exigirle a la compañía una revisión en las tarifas, puesto que estaban perdiendo mucho dinero con el contrato. ¿Cuál sería la decisión que deberían tomar los directivos de SABMiller?

Una vez más quedó demostrado que las operaciones que se envían a terceros deben ser entregadas a empresas que realmente cuenten con el conocimiento requerido en el manejo específico del producto y la operatividad del negocio. SABMiller se dio cuenta que al suprimir las UPES había eliminado a las personas que tenían el conocimiento específico del negocio y el manejo del producto, y entonces replanteó su estrategia buscando apoyar una transformación en las cooperativas. Cuando SABMiller decidió replantear su estrategia, las UPES se ven en la necesidad de hacer un cambio rápido y pasar de cooperativas a otro de tipo de sociedad para tener posibilidades de participar en los procesos licitatorios; la elegida fue la sociedad anónima. Las cooperativas que sobrevivieron a dicha transición se hacen sociedades anónimas en mayo de 2008. En este periodo de transición sucedieron tres cosas:

1. Las cooperativas que estaban fortalecidas en su interior tuvieron la idea de unir fuerzas, fusionarse y constituir una sola empresa como sociedad anónima, lo cual fue un cambio drástico, porque era pasar de ser asociado a ser inversionista, lo que era pensar diferente.
2. Las cooperativas que tenían debilitamiento financiero y administrativo cerraron operaciones.
3. Muchos de los cooperados no entraron, pues prefirieron rechazar el proyecto.

Conclusiones

En la actualidad, los proyectos logísticos de las empresas siguen fundamentalmente las tres tendencias de las cadenas de suministro: integración vertical y menos eslabones en las cadenas de suministro, así como consolidación de los canales de distribución y comercialización. Al reflexionar sobre estas tendencias globales, se percibe que algún participante en la cadena de suministro tendrá que salir perjudicado y tal vez con impactos importantes sobre el desempleo en las naciones, lo cual dará lugar a una disminución de la capacidad adquisitiva de la economía y, por consiguiente, de las ventas. Al reducir las ventas aumentan los costos, por lo que para volver a ser competitivos es necesario bajar los costos, hacer más pequeña la empresa o despedir personal, con lo que se creará un ciclo de pobreza.

No pretendemos decir que buscar ir de la mano con las tendencias de las cadenas de suministro no se pueda hacer o que sea una decisión errada, sino que se debe realizar de manera responsable a través de proyectos logísticos que generen valor para la empresa, la sociedad y el medio ambiente. Este capítulo mostró tres ejemplos claros que divulgan que actuar responsablemente genera también beneficios, no sólo en términos de publicidad, reconocimiento y satisfacción por el deber cumplido, también en cuanto a rentabilidad.

En el caso de las UPES o cooperativas de trabajo asociado, fue un proyecto de tercerización de operaciones logísticas que generó beneficios a muchas comunidades colombianas. El proyecto permitió a las personas involucradas ganar en crecimiento personal y financiero, así como desarrollar y profesionalizar sus empresas; además, a las regiones donde operaban, les sirvió para mejorar su economía.

Se debe aprovechar la importancia del área logística de las empresas y que ahora hay más recursos destinados a ésta para impulsar proyectos que mejoren la distribución de productos, el manejo de inventarios, las compras y el almacenamiento, entre otras actividades, además de llamar la atención de los directivos para que creen programas responsables en pro de la comunidad y la sustentabilidad del planeta, lo cual sólo es cuestión de sensibilidad e innovación social.



Palabras clave

3PL

Desarrollo de proveedores

Logística con responsabilidad social

Logística reversa

Preguntas para debate

- ¿Considera que las prácticas logísticas socialmente responsables traen verdaderos beneficios a las comunidades donde se opera y rentabilidad a la organización que las aplica?
- ¿Es un paradigma afirmar que sólo las grandes organizaciones son las que pueden implementar programas de RSE de impacto, como IKEA o Bavaria-SABMiller?
- ¿Mediante qué estrategias se puede impulsar dentro de empresas latinoamericanas públicas o privadas la implementación de proyectos de logística reversa, transporte sustentable, logística verde y desarrollo de proveedores, entre otros? ¿Se requiere de una exagerada dosis de creatividad e innovación?
- ¿Cómo impulsar proyectos logísticos con responsabilidad social que involucren a la academia, a la empresa y a los gobiernos locales o nacionales?



Lecturas recomendadas

- Bartlett, C., Dessain V. y Sjöman A. *IKEA'S Global Sourcing Challenge: Indian rugs and child labor (B)*, 9-906-415. Caso de estudio de HBS.
- Daugherty, P. J., Richey, R. G., Hudgens, B. J. y Autry, C. W. *Reverse logistics in the automobile aftermarket industry*, *International Journal of Logistics Management*, 14 (1), 2003, pp. 49-61.
- Lambert, D. M., Emmelhainz, M. y Gardner, J. T. *Building Successful Logistics Partnerships*. *Journal of Business Logistics*, 20 (1), 1999, pp. 165-181.
- Stock, J., Speh, T. y Shear, H. *Many happy (product) returns*. *Harvard Business Review*, 80 (7), 2002, pp. 16-17.
- Salom, F. y Sepúlveda, P. *Logística con Responsabilidad Social. Caso de estudio de INALDE Business School*, Bogotá, 2010.





Capítulo 13

Alianzas entre empresas y ONGs

Consuelo García de la Torre, Emmanuel Raufflet y Luis Portales

Objetivos

Al finalizar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- Conocer las formas de relación entre empresas y ONGs, así como su evolución en el contexto de las comunidades de América Latina.
- Reconocer la importancia, el potencial y las limitaciones de las alianzas entre empresas, ONGs y comunidades en la actuación social.
- Familiarizarse con el uso del enfoque de marco lógico para evaluar proyectos sociales.
- Distinguir entre una postura filantrópica y una postura de integración de RSE, en el contexto de la gestión de proyectos del tipo empresa/ONG/comunidad.
- Identificar el potencial de generación de valor a partir de las alianzas empresa/ONG/comunidad, así como los impactos sociales de dichas alianzas.

Caso ilustrativo 1

Danone y el cáncer infantil en México



En 2002, la empresa Danone inició en México una campaña de “mercadotecnia con causa” con uno de sus productos: el yogur. Ofrecía a sus consumidores que por la compra de este producto donaría un porcentaje para ayudar a los niños que padecen cáncer en el país. Tal iniciativa fue tan exitosa (recaudó 17 millones de pesos) que pronto los directivos de la firma se dieron cuenta que para administrar eficientemente este donativo se debía tener conocimiento del área de desarrollo social (manejo de la causa social), por lo que se volcaron a identificar una organización no gubernamental (ONG) que trabajara con los grupos vulnerables afectados por esa enfermedad, para transferirles los fondos recaudados, y que eligiera el más apropiado para manejar los recursos. Tras concretada la relación, con “Casa de la Amistad de los Niños con Cáncer”, y luego de transcurrido el tiempo lograron que su iniciativa alcanzaría un éxito mayor al que hubieran logrado de seguir por su cuenta. De esta forma, juntos: Danone-Casa de la Amistad de los Niños con Cáncer, generaron mayor valor social: Danone al donar más de 120 millones de pesos cubrió los tratamientos completos de 1,100 niños, de los cuales el 50% ya se encuentra en etapa de vigilancia. Al mismo tiempo, disminuyeron el costo administrativo y financiero de realizar ellos toda la actividad. Al finalizar el primer año de la alianza, la “Casa de la Amistad de los Niños con Cáncer” expuso anuncios panorámicos en donde agradecía a Danone su contribución porque gracias a esta empresa había logrado ayudar a un número de niños afectados con el cáncer que sola no hubiera tenido.¹

¿Es para la firma una mejor alternativa de apoyar una causa social, de manera más efectiva cuando concerta alianzas con organizaciones no gubernamentales (ONGs) que se ocupen de esa causa social?

El ejemplo anterior nos plantea temas importantes en relación con las posibles alianzas entre empresas y organizaciones no gubernamentales (ONGs) en el contexto de comunidades locales. Entre esos temas, consideramos los siguientes: 1. Cada una de las partes involucradas tiene sus objetivos: De un lado, Casa de la Amistad de los Niños con Cáncer, la ONG tiene como misión una causa social relacionada con el desarrollo y la generación de capacidades entre un público vulnerable concreto. Por otro lado, el objetivo de Danone, elaboradora de derivados lácteos, es la producción de bienes y servicios a través del desarrollo de competencias vinculadas con esa actividad. 2. La alianza entre dos tipos de organizaciones, con objetivos distintos, se basa en una colaboración que tiene como propósito maximizar el impacto de proyectos sociales entre grupos vulnerables, la creación de valor social efectivo, donde cada organización colabora desde su actividad. 3. El intercambio de conocimiento entre los participantes en la alianza genera aprendizaje para todos los involucrados, aprendizaje que, con el paso del tiempo, repercute en la mejora del bien común.

Danone, al aprender que una alianza de este tipo es positiva, comprende que le da mayor valor hacerlo juntos. Años siguientes, Danone generó otra iniciativa social, pero esta vez alineada a sus actividades de negocio; se involucró con la organización “Cause Ciudadano”, que trabaja con mujeres que buscan integración laboral; juntos buscaron a la organización internacional Ashoka en México, que tiene como iniciativa la formación de “cadenas híbridas de valor”, donde se involucran la empresa, la organización social y personas de la sociedad civil, con la finalidad de generar modelos de negocio cuya característica es combinar innovaciones en el sector privado y en el social para buscar el beneficio mutuo. En este caso, Danone ha logrado incrementar el tamaño del mercado para la venta de su producto yogurt, además de integrar como trabajadoras de planta a 300 mujeres. Mientras Cause Ciudadano logra integrar este grupo de mujeres, que con sus ingresos mejoran las condiciones de vida, empoderándose y recuperando la posibilidad de restaurar el tejido social de las llamadas “emprendedoras sociales”, que contribuyen a mejorar la calidad de vida de sus familias (*Expansión*, 2010).

¹ Véase www.danone.com.mx.



Introducción

En este capítulo se presentan los fundamentos que dan sustento a las relaciones y/o alianzas que establecen las empresas con alguna comunidad objetivo en situación de vulnerabilidad a través de ONGs. El tema de las alianzas ha cobrado relevancia, dentro de las acciones que las compañías llevan a cabo en el marco de la RSE, porque se les considera una vinculación con la sociedad que hace posible poner en práctica tanto actividades filantrópicas y éticas de primer nivel (donativos que aportan ayuda asistencial) como planes de RSE. La ética es de segundo y tercer niveles (actividades que promueven el desarrollo sostenible del bien común en la sociedad), los cuales se reportan en las comunicaciones de la empresa.

En América Latina las iniciativas de vinculación con la comunidad se han efectuado desde mucho tiempo, las cuales se han caracterizado por acciones filantrópicas a través de donativos caritativos. Sin embargo, la relación empresa/ONG es menos común, en parte porque no se sabe cómo crear sinergia con la comunidad a través de dichos grupos y, además, porque cuesta trabajo entender que la unión de los tres actores (empresa, ONG y comunidad) genera una visión menos asistencialista que favorece la puesta en marcha de procesos de desarrollo sustentables, es decir, que las mejoras o el bienestar que se pretende lograr aseguren este resultado en el tiempo. La implementación de las alianzas genera desafíos para las empresas, ya que, por un lado, la realización de acciones de vinculación pueden desalinearse de sus objetivos principales, además de que, por el otro, es importante resaltar el hecho de que cada una tiene su campo de acción, especialidad o competencia central.

El presente capítulo fue organizado de la siguiente forma. Primero presentamos las definiciones conceptuales sobre el tema de las alianzas. En seguida, una breve reseña histórica nos indica las formas de relación, las posturas adoptadas y la tendencia actual de las alianzas entre empresas y ONGs. Por último, incluimos el enfoque de marco lógico como una herramienta de monitoreo con la cual se evalúan los logros de los proyectos sociales que se gestionan de manera integral.

Caso ilustrativo 2

Protección social por parte de las empresas Famosa y Sociedad Cuauhtémoc²



Fábricas de Monterrey, S. A. de C. V., y Sociedad Cuauhtémoc fueron de las empresas mexicanas pioneras en dar protección social a sus trabajadores, antes que el gobierno. Un ejemplo de ello fue la creación, en 1972, del Patrimonio de la Vivienda de los Trabajadores Asociación Civil (Pavitac), organización que ofrecía créditos para financiar la vivienda de sus colaboradores, y a marzo de 2009 había entregado más de 9000 créditos. En materia de salud creó, en 1945, la Clínica Cuauhtémoc y Famosa (CCYF), la cual es una institución sin fines de lucro dedicada a brindar servicios de salud a los trabajadores y a sus familias tales como de oftalmología, dentales y de emergencia, además de promover servicios de salud preventiva a través de programas orientados a aumentar el cuidado. Con tales iniciativas también se apoya la productividad de la empresa al optimizar la asistencia de los colaboradores a su fuente de trabajo.

¿Puede una empresa tener condiciones de trabajo que procuren el bienestar de sus trabajadores más allá de las exigencias de la ley? ¿Lo anterior genera beneficios mutuos o es un gasto innecesario, que no le corresponde a la firma?

² Información obtenida de: <http://www.rse.mx/coca-cola-femsa/>.

Relación empresa/comunidad, una perspectiva histórica

Es indudable que las relaciones entre empresa y comunidad han evolucionado de manera diversa. Por eso al hablar de tales alianzas, relaciones o vinculaciones consideramos de suma importancia identificar, a grandes rasgos, cómo ha sido el comportamiento de sus participantes a lo largo del tiempo en América Latina. En esta región, las compañías iniciaron su actividad industrial a comienzos del siglo xx. En esta línea, si tomamos el caso de México y Colombia, encontraremos que la relación empresa/comunidad se comenzó en las ciudades de Monterrey y Medellín, las cuales fueron consideradas la cuna de las actividades industriales en sus respectivos países. La relación con la comunidad comenzó con los trabajadores y sus familias; estuvo caracterizada por una orientación paternalista, con valores religiosos y de protección de las necesidades básicas. Los primeros empresarios latinoamericanos fueron pioneros en sus países en la consecución de obras de carácter social que cubrían salud, educación, vivienda y esparcimiento, entre otras.

Durante la época del Sistema de Sustitución de Importaciones (1950 a 1980) en México, las relaciones empresa/comunidad no sólo se supeditaron a atender sus grupos de interés más cercanos, también se fueron insertando en otras esferas sociales. Éste fue el caso de Monterrey, con la creación del Tecnológico de Monterrey,³ en 1943 por parte de hombres de negocio regiomontanos o con la participación activa en la designación y el mantenimiento en sus cargos de los gobernadores del estado de Nuevo León.⁴ La importancia de Monterrey, considerada como cuna de la creación empresarial en México, le permitía a éstos tener acceso al gobierno federal y ser tomados en cuenta en sus opiniones. Asimismo, con la creación del Estado de Bienestar en la década de 1950, muchas de las actividades que tales empresas habían llevado a cabo se dejaron en manos del Estado mexicano.

Con el cambio de modelo de desarrollo y la caída del Estado de Bienestar, en las décadas de 1980 y 1990, las empresas volvieron a llenar los huecos que dejaba el Estado en materia de salud, educación y vivienda, pero en esta ocasión no desde una óptica altruista, sino como una oportunidad de negocio, pues la satisfacción de tales necesidades tenía el interés de generar un beneficio económico para ellos. Asimismo, las relaciones con la comunidad se caracterizaron por la caridad y las buenas intenciones de las empresas, es decir, se caracterizaron por presentar una visión filantrópica. De la misma manera, durante el la década de 1990 se generaron los primeros lazos entre empresas y ONGs: las compañías efectuaban donativos deducibles de impuestos para que las ONGs trabajaran en la consecución de su causa social. En los inicios del siglo xxi comienza a presentarse una evolución en el tipo de relaciones entre empresas y comunidad a través de las ONGs, que no sólo buscan ser un ejemplo de RSE, también generar un mayor valor social.

Alianzas empresa/ONG/comunidad, un modelo del siglo xxi

Durante el siglo xxi, la noción de Iniciativas de Empresa/Comunidad (CCI)⁵ emergió como una forma de describir y analizar el cambio en las relaciones y los compromisos surgidos entre una empresa y sus grupos de interés en la comunidad local en la cual se operaba. La definición de CCI, sin embargo, presenta ambigüedades, como es posible hacer notar en las definiciones. Van Der Voort,⁶ se refiere a la CCI como “la provisión de bienes y servicios a una organización sin fines de lucro y a organizaciones civiles por [parte de las] empresas”. Dicha definición tiene sus bases en la tradición filantrópica que apela a la bondad de las empresas que brindan apoyo a los grupos de interés que

³ Universidad privada que comenzó en Monterrey y se ha extendido a niveles nacional e internacional.

⁴ Nuevo León, en México, alberga, a nivel político, la ciudad de Monterrey.

⁵ Company-Community Initiatives.

⁶ Van der Voort, J. M., K. Glac, y L. C. P. M. Meijs. “Managing” Corporate Community Involvement. *Journal of Business Ethics*, 90, 2009, pp. 311-329.

conforman su entorno, idea centrada sobre todo en la realización de un solo acto que tiene como interés aliviar la miseria de otros. Muthuri⁷ propone una visión que "...engloba la construcción de capacidades en los actores, a través de su capacitación en procesos de participación significativa y en la creación de un clima participativo". Tal visión va más allá de la ayuda filantrópica para la atención de necesidades sociales específicas (como serían los donativos para ONGs), sugiere que la CCI cuenta con el potencial de construir capacidades locales y se relaciona con la infraestructura institucional de la comunidad donde se desarrollan dichas alianzas. En esta línea, grupos sociales, profesionales e investigadores interesados en el desarrollo social han defendido que la creación de una visión común representa una condición necesaria para fomentar el desarrollo comunitario.

Con base en la exposición de las dos concepciones, es posible deducir que hay varias formas de vincular a las empresas, las ONGs y las comunidades. Estas formas generan tres tipos de acercamiento, que desde la postura de la empresa se verían como: transacción, transición y transformación (tabla 13-1).

A nivel de alianzas, también encontramos dos posturas en las empresas. Por un lado se encuentra aquella que lleva a cabo la acción directamente hacia un grupo específico de la sociedad; este tipo de enfoque es similar al que había en los años previos a la implantación del estado de bienestar, en donde la firma define una causa social y efectúa las actividades pertinentes a través de instituciones construidas por ella misma. Por otro lado, está la postura de que las empresas intervienen a través de una ONG dirigida permanentemente hacia un grupo específico de la sociedad con cierta experiencia reconocida en el medio. Este tipo de enfoque reduce la carga administrativa de la empresa, que al apoyarse en una organización especializada potencializa y vuelve más eficiente el uso de los recursos, con lo que incrementa el valor social que su iniciativa genera.

TABLA 13-1 Formas de relación empresa/ONG/comunidad.

Empresa	Transacción	Transición	Transformación
Postura de la empresa	Filantropía: ayudar ocasionalmente a la comunidad.	Construcción de puentes entre empresa y comunidad.	Trabajar alrededor de compromisos comunes.
Tipo de actividades	Financiamiento de actividades deportivas y culturales, así como donaciones.	Involucramiento y diálogo.	Proyectos conjuntos, definidos y gestionados en común.
Número de representantes de la comunidad	Hay poca participación de la comunidad y es centrado en la empresa.	Existe una mayor participación de la comunidad, generada a través de la consulta de los proyectos propuestos.	La comunidad se involucra en el proceso de creación a través de expertos y facilitadores que pueden provenir o no de la empresa.
Comunicación	Unilateral.	Bilateral.	Multilateral.
Frecuencia de los encuentros	Ocasional.	Frecuente.	Frecuente.
Aprendizajes	Transferencias de la empresa.	Se repiten los aprendizajes una y otra vez, sin haber una reflexión sobre el proceso vivido.	Creación de un contexto para aprendizajes conjuntos.

⁷ Muthuri, J. N., W. Chapple, y J. Moon. An Integrated Approach to Implementing 'Community Participation' in Corporate Community Involvement: Lessons from Magadi Soda Company in Kenya, *The Journal of Business Ethics*, 85, 2009, pp. 431-444.

Caso ilustrativo 3

Empresa benefactora y alianza empresa/ONG: Fundación Telmex⁸



Creada en 1996 por Teléfonos de México (Telmex), la empresa mexicana de telecomunicaciones Fundación Telmex es una institución filantrópica de carácter no lucrativo que opera a nivel nacional cuatro programas prioritarios: educación, salud, justicia y cultura, y desarrollo humano. También presta ayuda en todo el país y a otras naciones en caso de desastres naturales. Apoya la labor de la Fundación del Centro Histórico de la Ciudad de México, A. C., que nació en 2002, buscando contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes de la zona.

Telmex es un ejemplo de una benefactora que genera una fundación, auspiciada en su mayor parte por la firma, buscando incidir en el desarrollo social del país a través de la puesta en marcha de programas sociales.

A continuación se presenta el caso IKEA, como un ejemplo de alianza empresa/ONG.

IKEA⁹

IKEA es una empresa de origen sueco dedicada a la venta minorista de muebles y objetos para el hogar y la decoración, a bajo precio y de diseño contemporáneo. En 2010 tenía 238 tiendas en 34 países. Grupo IKEA coopera con empresas, sindicatos, ONGs y diversas organizaciones para desarrollar y mejorar el impacto de sus actividades empresariales a niveles social y ambiental. A nivel social, colabora con UNICEF y Save the Children; en lo ambiental, apoya a la Organización para la Conservación de la Biodiversidad (WWF).

IKEA percibe las alianzas como una forma de hacer más eficiente su labor social y ambiental; en sus propias palabras: "Gracias a estas asociaciones podemos centrar nuestros esfuerzos en la protección de los derechos de la infancia, el fomento de una silvicultura responsable y la mejora en el cultivo de algodón, así como en la reducción de las emisiones de CO²".

¿Deben las empresas actuar directamente en la sociedad con sus programas social de iniciativa propia? ¿Es importante que creen una infraestructura organizacional que se encargue de tales actividades? ¿Qué lecciones aprendidas nos ofrece el caso de Telmex y el de IKEA?

No sólo es importante identificar las posturas y maneras de relacionarse que adopta una empresa, además es necesario evaluar la razón de su proceder en materia de la generación de alianzas con otros grupos. De esta forma se identifican dos posturas: la filantrópica y la responsabilidad social integral (tabla 13-2).

Si hacemos un análisis de cada una de las posturas mencionadas encontraremos que la filantropía, aunque es una acción generosa y de ética personal, tiene una perspectiva de corto plazo, tanto para la comunidad como para la firma. En la comunidad, crea condiciones de dependencia, limita la autonomía e iniciativas de la población, pero no siempre resuelve un problema de manera integral. En la empresa, la filantropía representa donativos que no pueden ser explicados en los estados financieros como actividades que generan valor: es sólo un gasto mal enfocado que propicia una falta de involucramiento y no deja huella en quienes participan. Por otro lado, la responsabilidad social integral incluye la actividad central de la empresa, puesto que la vinculación de ésta con la comunidad es parte fundamental de su estrategia y/o desarrollo sustentable. Por lo tanto, se aprecia que en la creación de valor económico, social y ambiental para la empresa los beneficios son para los tres sectores participantes: los beneficiarios reciben aquello que necesitan, la ONG puede cumplir con su misión con mucha más holgura de recursos y la empresa logra alinear sus actividades con una causa social sin que por ello tenga que incrementar su carga administrativa.

⁸ Información obtenida del sitio http://www.fundaciontelmex.org/fundacion_quienesSomos.html.

⁹ Información obtenida de http://www.ikea.com/ms/es_ES/about_ikea/our_responsibility/partnerships/index.html.

TABLA 13-2 De la filantropía a la responsabilidad social integral.

Filantropía	Responsabilidad social integral
<ul style="list-style-type: none"> • Decisión tomada por la empresa para proporcionar recursos financieros a un grupo de personas de manera frecuente. • Esta decisión tiene efectos limitados sobre el resto de la empresa. • Proporciona ayuda puntual a un grupo sin involucrarse. • Elige grupos vulnerables para apoyar, sin que esto tenga que ver con las actividades centrales de la empresa. • Donaciones asistenciales en general. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de las preocupaciones de responsabilidad y desarrollo sustentable en la creación de valor en diversos niveles de la empresa: <ul style="list-style-type: none"> – Estratégicas. – Modelo de negocio. – Prácticas realizadas. – Cadena de valor: clientes y proveedores. – Valor económico social y ecológico. • Genera sinergias en la relación que se establece con la comunidad y la ONG involucrada por los aprendizajes mutuos que se dan entre ellos. • Alineada con la esencia del negocio de la empresa, la relación crea un vínculo y un “nosotros”.

Cambio de paradigmas

Se plantean un cambio y una evolución en el nivel organizacional respecto de estas posturas:

- Se pasa de la idea de donación a la de inversión social.
- Se deja de lado la donación de bienes y se comienza la generación de procesos orientados a la evaluación de impactos sociales.
- Se va de una visión parcial de la realidad a una visión integral de la sociedad.
- La posición reactiva queda de lado y se promueve una actitud solidaria proactiva.
- De las acciones puntuales dispersas, se busca la creación de programas permanentes.
- La donación sin compromiso es sustituida por la generación de fondos cooperativos.
- La informalidad y falta de transparencia en el accionar social, da pie a buscar el monitoreo y acompañamiento con oferta de actividades y recursos.
- La acción improvisada se deja de lado, pero se busca la profesionalización en las actividades alineadas con la estrategia de la empresa.

Fuente: Adaptado de Jackson y Nelson.¹⁰

Caso ilustrativo 4**Empresa extranjera de autoservicio en un país latinoamericano**

Súper Servicio, una empresa de autoservicio, decide ingresar a un país de América Latina donde desea aplicar la misma política de apoyo a la comunidad con la que opera en su país de origen: donación de productos alimenticios que están a pocos días del vencimiento a una organización cuya causa social es la lucha contra la desnutrición. Para lograrlo, busca entrar en contacto con una organización Comamos Bien (ONG) con las características de confianza y experiencia necesarias en materia de nutrición de las familias más desfavorecidas. En consecuencia, forma una alianza a través de la cual comparte sus mejores prácticas en materia de logística, con lo que mejora la efectividad de las acciones de la organización elegida. Se logran entonces los objetivos organizacionales: la empresa deja de sufrir mermas, obtiene ahorros en el manejo de éstas y ayuda a la población a través de Comamos Bien local, con lo que genera un valor social mayor al que hubiera obtenido si lo hubiera hecho sola. La ONG consigue aprender las buenas prácticas logísticas de la firma. Lo anterior las lleva a crear valor social juntas.

¿La empresa debió promover un programa social directamente ella? Si estaba ingresando al país, ¿no podía mejorar su visibilidad aprovechando estas acciones sociales? ¿Por qué la alianza con una organización sin fines de lucro fue la opción elegida? ¿Cómo explicar el anonimato que asumió el autoservicio de sus acciones con la ONG?

¹⁰ Jackson I. A. y J. Nelson. “Values-driven performance: Seven strategies for delivering profits with principles”. *Ivey Business Journal*, noviembre-diciembre de 2004, pp. 1-8.

Elementos a considerar en las relaciones empresa/ONG/comunidad

La vinculación entre empresas y comunidades se hace con poblaciones específicas de la sociedad civil que muchas veces forman parte de los grupos de interés de la empresa, razón por la cual buscan relacionarse y realizar actividades de manera conjunta. Sin embargo, para llegar a consolidar dicho vínculo, las relaciones tienen ciertos elementos que son clave para la creación de valor social, entre los cuales es posible resaltar los siguientes:

- Inclusión de todos los actores que participan de la alianza.
- La relación entre actores se basa en la apertura y confianza sobre el abordaje de los asuntos que son tratados.
- La alianza se basa en la tolerancia que se tiene entre las opiniones de los actores involucrados y el grado de apertura para tratar nuevos asuntos.
- El poder está repartido de forma equitativa entre los actores y se hace presente en los diálogos que se establecen.
- El intercambio de información entre quienes establecen la relación se lleva a cabo de una forma transparente, de tal manera que todos tengan acceso a ella del mismo modo.

Estos elementos deben estar en todas las relaciones que se gestionen. Es necesario considerarlos al momento de establecer la alianza, durante el desarrollo de ésta y al llegar a acuerdos sobre los proyectos que se efectuarán de manera conjunta. Con base en el análisis del tipo de relación a establecer, los participantes podrán evaluar cómo se presentan dichos elementos y hasta dónde quieren y/o es posible llegar con su vinculación (tabla 13-3).

TABLA 13-3 Formas de evaluar la relación empresa/comunidad.

Elementos presentes en la relación	Relación limitada	Relación integrada
Inclusión ¿Quiénes participan?	Un grupo determinado.	Todos los grupos locales (llámese gobierno, ONG o ciudadanos en general).
Apertura ¿Qué asuntos son discutidos?	Asuntos predeterminados.	Asuntos abiertos.
Tolerancia Grado de apertura a los nuevos asuntos.	Una posición dominante por parte de la empresa sobre los asuntos y las formas de abordarlos.	Las voces alternativas y las diferencias son respetadas.
Repartición de poder ¿Cómo es?	Un grupo domina el diálogo y las decisiones.	Libertad e igualdad en el diálogo y las decisiones.
Transparencia ¿Cómo es la comunicación?	Acceso restringido a la información.	Acceso a toda la información sobre los procesos y resultados del diálogo.

Fuente: Rahbek, 2006.¹¹

Cuando se presentan relaciones limitadas se corre el riesgo de generar asimetrías en la construcción y operación de la alianza, porque una de las partes tiene mayor poder de decisión y actuación que la otra, lo cual reduce el valor que ésta puede aportar a la sociedad o pervierte la naturaleza de la misma al generar más perjuicios que beneficios a la comunidad en el corto

¹¹ Rahbek, E. *Business and Society Review*. Nueva York. Verano de 2006. Vol. 111. 2a. ed. p. 137.

y largo plazos. Algunas consecuencias de estas relaciones asimétricas pueden ser la compra de élites locales, la creación de mecanismos de corrupción entre ellos, la evasión de impuestos o la construcción de una relación clientelar entre los benefactores y los beneficiarios. Asimismo, de mantenerse este tipo de relaciones, no sólo se disminuirán la credibilidad y reputación de la alianza, también se perjudicará el desarrollo de alianzas en el entorno. Son éstos algunos de los motivos por los que se requiere evaluar el tipo de relación entre los diferentes actores que conforman la alianza.

Evaluación de alianzas empresa/ONG/comunidad

Una vez que se tienen los elementos necesarios para evaluar el tipo de relación entre la empresa y alguna organización de la sociedad, es importante establecer una forma de evaluar los impactos en el entorno, así como el valor social que le genera. Para concretar esto proponemos la utilización del Enfoque de Marco Lógico (EML), el cual sirve para planear, monitorear y evaluar los impactos de un proyecto o programa de desarrollo social.

El EML es una forma de estructurar los principales elementos de un proyecto subrayando los lazos lógicos que hay entre los recursos previstos, las actividades planeadas y los resultados esperados, con la intención de brindarle coherencia a través del establecimiento de criterios de evaluación y priorización de las problemáticas sociales. El EML es una herramienta analítica general que no sustituye el análisis del grupo beneficiario, del costo/beneficio, de la planificación de tiempos y del impacto, sino que busca incluirlos de una forma sistémica que facilite la verificación de los efectos esperados en la comunidad o en el grupo de interés beneficiado.

La metodología del EML tiene tres elementos básicos en su formulación:

1. El sistema de marco lógico del proyecto, que explica los pasos que se deben seguir en la definición del problema social.
2. La matriz de marco lógico, en la que se explica el planteamiento de lo que el proyecto intenta hacer.
3. El monitoreo y la evaluación constituyen las etapas necesarias de seguimiento para garantizar la sustentabilidad y efectividad del proyecto.

La perspectiva del EML para análisis de los impactos se basa en una buena planeación del proyecto, para lo cual se utilizan cuatro herramientas de diagnóstico¹² que son sistematizadas en la matriz de marco lógico, la cual se compone de propósito, objetivo, productos y actividades del proyecto, así como indicadores y medios de verificación a utilizar para el monitoreo y la evaluación de los impactos, además de toda una serie de supuestos atribuidos a los cambios esperados en el entorno donde se llevan a cabo las actividades.

Los dos elementos centrales para efectuar el monitoreo y la evaluación son los indicadores y los medios de verificación. Los indicadores son instrumentos que deben ser medibles y que señalan, de forma clara, si se han logrado o no los objetivos señalados en cada uno de los niveles del marco lógico (propósito, objetivo, productos y actividades). Un buen indicador es aquel que cumple con los criterios de calidad —forma de evaluar la situación deseada—, cantidad —porcentaje de mejora— y tiempo —fecha cuando se logrará cumplir (véase caso ilustrativo 4). Los medios de verificación están relacionados con los indicadores y tienen como objetivo dar respuesta a la pregunta: ¿de qué forma puedo comprobar que se cumplió con los indicadores propuestos? Tales medios de verificación habrán de ser prácticos y objetivamente comprobables, para lo cual se tendrán que utilizar fuentes de información primarias y secundarias (véase caso ilustrativo 5).

¹² Usaid, 1973. Análisis de involucrados, árbol de problemas, árbol de objetivos y análisis de viabilidad.

Caso ilustrativo 5

Verificación de un indicador de desempeño



El propósito de la alianza “Reducir el número de personas que presentan necesidades alimentarias en la región media” es:

“Para enero de 2011, el 90% de los habitantes de la región media no presentan ningún grado de desnutrición.”
Este indicador es bueno porque:

- Define el tiempo en el que se logrará el propósito.
- Establece el número de personas, en porcentaje, que contemplará la situación deseada.
- Reconoce claramente la población objetivo del programa.
- Brinda la calidad del indicador (grado de desnutrición) que es independiente del propósito (necesidades alimentarias), pero está relacionado, ya que si los individuos no presentan desnutrición es posible asumir que satisfacen sus necesidades alimentarias.
- Es fácilmente verificable.

Caso ilustrativo 6

Fuentes de los medios de verificación



Fuentes secundarias

En general, son las de menor costo, pero pueden necesitar tabulaciones o procesamientos especiales que deberán establecerse en el diseño puede ser posible que sean informes o documentos obtenidos a partir de diferentes bases de datos que muestren el cumplimiento del indicador.

Por ejemplo, probar que se cumplió el propósito de que “Para enero del 2011, el 90% de los habitantes de la región media no presentan ningún grado de desnutrición”, es factible mediante la utilización de *informes o reportes de la Secretaría de Salud donde se contabilice el número de personas de la región media que no presentan ningún grado de desnutrición.*

Fuentes primarias

Tienen mayor costo. Es indispensable indicar en el EML: ¿quién financiará la recopilación de datos? ¿Quién realizará la recopilación de datos y en qué periodos? ¿Qué cantidad razonable de información se requiere?

El EML debe estipular, por ejemplo, que se contratará un grupo de investigación para verificar el grado de desnutrición de la población de la región media.

Puesto que el EML tiene como base los resultados basados en la acción, es importante identificar los diferentes niveles de impacto que las actividades y los productos tendrán en el corto, mediano y largo plazos (tabla 13-4), niveles relacionados con los indicadores y medios de verificación ya vistos.

TABLA 13-4 Acción basada en resultados.

Actividades/ Entradas	Productos/ Objetivos	Productos inmediatos	Productos a plazo intermedio	Productos a largo plazo
<p>Son acciones emprendidas a través de las cuales los recursos son movilizados para generar productos.</p> <p>Las actividades deberán empezar con verbos. Por ejemplo: realizar, desarrollar, negociar, etc.</p> <p>Las actividades deberán ser planeadas tomando en cuenta los productos.</p>	<p>Los productos se derivan de las actividades de una política, un programa o una iniciativa, que por lo general son controladas por la misma organización.</p> <p>Por ejemplo: folleto, estudio de investigación, planta de tratamiento de agua, plan de estudios de formación, etc.</p> <p>Cada producto se refiere a un pequeño número de resultados que las actividades tienen el potencial para alcanzar.</p>	<p>Este tipo de productos son observables en el corto plazo, después de haber completado las primeras actividades.</p> <p>Lograr estos productos normalmente requiere de esfuerzos colectivos de los socios. Los encargados de implementar ejercen influencia, pero no control total.</p>	<p>Producto que se espera obtener después de haber generado algunos productos inmediatos.</p> <p>Los productos intermedios pueden ser alcanzados de forma directa o indirecta.</p> <p>Son observables solamente después de cierto tiempo de haber iniciado el proyecto.</p>	<p>Es el más alto nivel de producto que se puede esperar de la implementación de una política, un programa o una iniciativa de forma causal.</p> <p>El producto es alcanzado después de haber realizado los productos intermedios.</p> <p>Estos productos usualmente presentan la razón de ser de la iniciativa o programa, así como de conseguirse hacen que se alcance el objetivo de la iniciativa, el programa o el proyecto.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Por último, los proyectos sociales no sólo necesitan ser enunciados y que se les asignen recursos, también habrán de estar dirigidos por personas expertas en su implementación. Es importante recordar que el diseño de los componentes se lleva a cabo de forma conjunta con los diferentes grupos de la sociedad involucrados en la problemática. De esta forma, son los expertos, de la mano con estos grupos de la sociedad, quienes dan seguimiento y monitorean las actividades concretas planteadas para ofrecer los resultados perseguidos.

Caso ilustrativo 7

Matriz de marco lógico de un proyecto de desarrollo social



La matriz de marco lógico mostrada en la página siguiente tiene dos lógicas, una vertical —representada con la flecha verde— que se refiere a que el propósito debe estar relacionado con el objetivo, el objetivo con el componente o producto y el producto con las actividades. Para verificar esta lógica también puede leerse al revés: si realizamos las actividades conseguiremos el producto; si logramos el producto, conseguiremos el objetivo; si conseguimos el objetivo, favoreceremos la consecución del propósito. La segunda lógica es horizontal —flecha gris—; se refiere a que cada renglón debe tener coherencia entre sí: los indicadores y los medios de verificación del objetivo, por ejemplo, habrán de servir para evaluar y monitorear su consecución. He aquí un ejemplo de una matriz de marco lógico:

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin: La comunidad alcanza un desarrollo sustentable a través de la participación continua de sus habitantes, repercutiendo de este modo en la mejor de la calidad de vida de los mismos.	Para el 2010 la participación comunitaria de los habitantes de la Comunidad se ve reflejada en la generación de medidas que favorecen a la autosuficiencia de ellos.	Se ve mejora en el censo 2010 realizado por el Instituto de Estadística del país en la Comunidad. Mejora en el índice de desarrollo humano de la Comunidad.	Al generar proyectos de desarrollo que estuvieran orientados a la autosuficiencia se mejora la calidad de vida de los habitantes de la Comunidad.
Objetivo: Fomentar la participación social en la Comunidad al dar seguimiento y mantenimiento a las obras que se han implementado con anterioridad, además de proponer, generar e implementar sus propios proyectos.	Para diciembre del 2007 la junta de pobladores (Asamblea) ha propuesto en su totalidad un proyecto basándose en las necesidades percibidas por parte de ellos.	Se presenta a la asamblea, comisariado y consejo de vigilancia ejidal, un reporte por escrito de dicho proyecto, donde se delimita que es lo que se quiere lograr, así como las necesidades que cubren.	La gente en la Comunidad tiene un rol definido (hombres y mujeres) para el mantenimiento y seguimiento de sus propias obras. La organización apoya y trabaja de la mano de la Comunidad para la generación de nuevos proyectos.
Componentes o productos:			
Comunidad. La comunidad se apropia de los proyectos implementados y es consciente de que el cuidado de los mismos repercute en su calidad de vida.	Comunidad: El 60% de los proyectos que se han implementado para el 2010 tienen un seguimiento por parte de la junta de pobladores.	Comunidad: La junta de pobladores cuenta con reportes periódicos acerca del estado, seguimiento y recursos aprovechados por la Comunidad.	La "junta de pobladores" se muestra dispuesta a dar seguimiento constante a las diversas obras y tiene un control de las actividades hechas en las obras.
Actividades			
<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de capacitación con los hombres de la Comunidad en torno a la formación de facilitadores comunitarios para el desarrollo sustentable. • Talleres de capacitación teórico-prácticos que propicien procesos de autogestión comunitaria. • Talleres de concienciación en todos los integrantes de la Comunidad, divididos en tres grandes bloques: niños, mujeres y hombres. • Talleres de entrenamiento en gestión y liderazgo de las mujeres. • Constitución de una "junta de pobladores" encargada del seguimiento y mantenimiento de las obras que se han implementado, así como de la generación de nuevas. (Esta junta es independiente del comisariado ejidal y alberga a todas las comisiones que se generan en cada obra). 	<ul style="list-style-type: none"> • Dos cursos por año con 10 participantes en cada uno. (Costo de la actividad: \$15,000) • Un taller de capacitación por semestre con 10 participantes. (Costo de la actividad: \$14,000) • Dos talleres de concienciación por año por cada bloque de interés. (Costo de la actividad: \$43,000) • Un taller por semestre, participación de un 60% de la población femenil. (Costo de la actividad: \$14,000) • Al finalizar la estancia la Comunidad tendrá una junta de pobladores encargada de las obras que se han generado y las que se van a generar. (Gastos de operación: \$70,700). 	<ul style="list-style-type: none"> • Bitácora y experiencia obtenida por parte de los diversos cursos que se han impartido. • Bitácora y experiencia obtenida por parte de los diversos talleres que se hayan impartido. • Bitácora y experiencia obtenida por parte de los diversos talleres que se hayan impartido. • Bitácora y experiencia obtenida por parte de los diversos talleres que se hayan impartido. • Existe un acta constitutiva de la junta de pobladores por escrito y avalada por el comisariado ejidal, la asamblea y el consejo de vigilancia de la Comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes estarán capacitados para transmitir los conocimientos que poseen acerca de desarrollo sustentable que se ha generado en su Comunidad. • Los participantes serán capaces de manipular la operación de las fases del proyecto y de proponer nuevos proyectos sustentables para su comunidad. • La comunidad asume su rol dentro de las fases del proyecto implementadas por la empresa y toman conciencia de su responsabilidad en el mantenimiento de ellas. • Las mujeres asumen un rol importante dentro de las actividades para el mantenimiento de las fases del programa. • La Comunidad cuenta con una estructura organizacional para un mantenimiento adecuado de las fases propuestas por la empresa, y darle un seguimiento que propicie sustentabilidad del proyecto.
	Total de presupuesto: \$227,860.00 Ver desglose de presupuesto a detalle en presupuesto total.	Para la comprobación de este gasto se entregará un desglose de los gastos del proyecto por mes, en donde se incluirán las notas de consumo, facturas, recibos por honorarios, etc.	

Conclusiones

Si bien es cierto que el interés mostrado por las empresas de brindar un valor social a sus comunidades de origen tiene una historia, también es cierto que este tipo de relaciones ha ido cambiando con el paso del tiempo, al grado de que hoy se presentan dos tipos de generación de valor social por parte de las empresas. Por un lado, encontramos que la firma es benefactora de la sociedad a través de la creación de una infraestructura social que genera proyectos de desarrollo relacionados con los intereses del líder empresarial. Este tipo de proyectos suele estar relacionado con una visión filantrópica de la RSE que los lleva algunas veces a desarrollar en su estructura organizacional áreas que se encargan de sus actividades de contacto con la comunidad. Otras veces, hasta llegan a crear una fundación que se ocupa de ello. Por otro lado, encontramos una visión donde la empresa busca la creación de valor social a través de sinergias con otros miembros de la sociedad, principalmente ONGs, que trabajan por una causa social específica, además de que con el paso del tiempo han generado reputación y cierto grado de experiencia que propician una utilización más eficiente de los recursos, lo cual redundará en un mayor valor social que si la firma aplica los recursos de forma directa.

Uno de los aspectos centrales al momento de realizar un proyecto o programa de desarrollo social es la planeación, además del monitoreo y la evaluación de los impactos que vaya a generar en el entorno donde se lleve a cabo. Tal aspecto toma una relevancia especial si el proyecto es resultado de una alianza empresa/ONG, pues no sólo se pone en juego la reputación de una o de otra organización, sino también su continuidad, así como la generación de más valor social que si cada una actuara de forma independiente. Para efectuar estos procesos es importante contar con una metodología que ayude a estructurar los principales elementos del proyecto, subrayando los lazos lógicos a establecer entre los recursos previstos, las actividades planeadas y los resultados esperados. En este sentido, el enfoque de marco lógico cumple con dicho requisito, por lo que su utilización aporta un valor agregado a la consolidación de tales alianzas y, por ende, a la consecución del bien común.



Palabras clave

Alianza empresa/ONG/comunidad
Enfoque de marco lógico
Filantropía y RSE
Valor social

Preguntas para debate

- ¿De qué forma la creación de una alianza entre empresas y ONGs puede incidir en la mejora de la calidad de vida de los pobladores de determinada comunidad?
- La formación de alianzas puede tener efectos perversos en las comunidades, ¿cuáles serían éstos y qué casos es posible encontrar en América Latina?
- ¿La generación de alianzas debe ser buscada por las empresas o por las ONGs?
- ¿Cuál debería ser el papel del Estado en la conformación de estas alianzas?
- ¿Es la generación de alianzas por parte de las empresas una forma de promover y cumplir con su RSE?
- ¿Con qué criterios las empresas deberían seleccionar las organizaciones con las cuales pretenden establecer algún tipo de alianza?

Lecturas recomendadas

- Crane, A., D. Matten, et al. «Stakeholders as Citizens? Rethinking Rights, Participation, and Democracy». *Journal of Business Ethics* 53(1/2), 2004, pp. 107-122.
- Hall, J., y H. Vredenburg. "Managing Stakeholder Ambiguity". *MIT Sloan Management Review* 47(1), 2005, pp. 11-22.
- Jackson I. A., y J. Nelson. "Values-driven performance: Seven strategies for delivering profits with principles". *Ivey Business Journal*, noviembre-diciembre de 2004, pp. 1-8.
- Muthuri, J. N., W. Chapple, y J. Moon. An Integrated Approach to Implementing 'Community Participation' in Corporate Community Involvement: Lessons from Magadi Soda Company in Kenya, *The Journal of Business Ethics*, 85, 2009, pp. 431-444.
- Rahbek, E. *Business and Society Review*. Nueva York, verano de 2006, vol. 111, 2 ed., p. 137 (27 pp.).
- Raufflet, E. B. y Mills, A. J. *The dark side: Critical cases on the downside of business*, Sheffield, Reino Unido, Greenleaf, 2009.
- Van der Voort, J. M., K. Glac, y L. C. P. M. Meijs. "Managing" Corporate Community Involvement, *Journal of Business Ethics*, 90, 2009, pp. 311-329.





Capítulo 14

Creación de valor mezclado en las PyMEs latinoamericanas

Ernesto Barrera Duque, Juan Carlos Sanclemente Téllez

Objetivos

Al finalizar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- Aplicar los conceptos de la RSE al contexto de las PyMEs.
- Comprender las justificaciones de la RSE en los dueños de las PyMEs.
- Vincular la RSE con la creación de valor económico, social y ambiental (valor mezclado).
- Identificar los catalizadores de la RSE en las PyMEs.
- Analizar las prácticas de la RSE más comunes en el ámbito de las PyMEs.

Caso ilustrativo 1

El dilema práctico de la RSE: Co'Coon (A)



Roberto Acosta, un empresario del sector de la confección, específicamente de fajas, calcetas y calcetines, se preguntaba de qué manera abordar el tema de la RSE en **Fibertex**, una firma mediana propietaria de la marca **Co'Coon**, con presencia en México, Colombia, Perú, Venezuela y Ecuador, con planes de expansión para América Central. Luego de asistir a varios congresos nacionales e internacionales de su sector, donde se hacían recomendaciones para implementar prácticas con impacto social en la comunidad local y en la cadena de suministro, aún estaba un tanto confundido por la variedad de definiciones y prácticas. Roberto Acosta siempre había pensado que frente a tantas adversidades con las que debía lidiar en el entorno latinoamericano, su mayor responsabilidad social era “sobrevivir” y “generar empleo”. Sin embargo, debido a la amplia difusión de la temática de la RSE, se preguntaba si tendría que ir más allá de las obligaciones de creación de valor económico.



Introducción

La proliferación conceptual académica y de prácticas directivas en el ámbito de la RSE ha crecido mucho en el contexto latinoamericano durante los últimos diez años.¹ Además, continúa siendo una corriente importante en los países desarrollados,² a pesar de que incluso ha sido catalogada como una simple moda administrativa.³

La corriente que favorece aplicar la RSE ha tenido un alto impacto en las grandes corporaciones, muchas de las cuales la han formalizado vía departamentos o divisiones especializadas para buscar obtener certificaciones ambientales y de respeto de los derechos humanos y laborales; además, emiten informes con balances sociales donde adoptan especialmente los lineamientos, las directrices y las normas del **GRI**,⁴ Pacto Mundial de la ONU, y los **Objetivos de Desarrollo del Milenio** de la ONU.

Las PyMEs han sido más un objeto de la RSE que un sujeto activo. Las grandes corporaciones incluyen en sus prácticas el desarrollo de pequeños y medianos proveedores a nivel local para potenciarlos en su gestión interna y mejorar su competitividad.

No obstante, desde una óptica de sujetos activos: ¿son las PyMEs socialmente responsables? ¿Tienen obligaciones sociales y ambientales más allá del cumplimiento de las normas legales? ¿Es suficiente “sobrevivir” y “generar empleo”? ¿Qué determina el contenido y las prácticas de su RSE?

En este capítulo se efectúa primeramente una breve caracterización de las PyMEs latinoamericanas, luego se aborda una revisión conceptual del tema de la RSE, acompañada de casos ilustrativos que muestran prácticas de la RSE. Por último, se presentan las conclusiones y unas preguntas para fomentar un debate de reflexión que apoye el logro de los objetivos propuestos.

- ¹ Vives A., Corral, A. e Isusi, I. *Responsabilidad social de la empresa en las PyMEs de Latinoamérica*, Nueva York, BID, 2005.
- ² Russo, A., y Tencati, A. Formal vs. informal CSR Strategies: Evidence from Italian micro, small, medium-size, and large firms, *Journal of Business Ethics*, 85 (2), 2009, pp. 339-353... Spence, L. CSR and small business in a european policy context: The five “C”s of CSR and small business research agenda 2007, *Business & Society Review*, 112 (4), 2007, pp. 533-552.
- ³ Lipovetsky, G. *El crepúsculo del deber*. Barcelona, Anagrama, 2005.
- ⁴ *Global Reporting Initiative*.

Caso ilustrativo 2

Desarrollo de proveedores PyME⁵

Wal-Mart arribó al mercado mexicano en 1991 mediante una asociación con “Bodega Aurrerá”, una cadena mexicana de tiendas de autoservicio que, al momento de la fusión, contaba con 41 años de experiencia en su terreno. En 2009, su participación en el mercado nacional fue del 47,9%, con lo que se posicionó como la cadena comercial más importante del país.⁶ En el caso de la inclusión de nuevos proveedores, Wal-Mart utiliza el programa de “Ferias Regionales”, consistente en integrar pequeños y medianos productores locales a su cadena de suministro. En 2009 se llevaron a cabo nueve ferias temáticas y regionales en 28 estados de la República Mexicana, donde se tuvo una oferta de 717 productos procedentes de 201 pequeñas y medianas empresas nacionales. Una vez terminada cada feria, se invita a algunos proveedores a participar en una prueba de tres meses en las tiendas Wal-Mart, donde aquellos cuyos resultados son positivos se incorporan al catálogo de proveedores de Wal-Mart México. Dicha práctica ha resultado en ventas superiores a los 4.6 millones de pesos para los proveedores, acuerdos de colaboración con 85 de ellos y un movimiento de 37.9 millones de productos, además de abastecer 14 marcas propias que generaron ahorros a los clientes por 130.6 millones de pesos.⁷

¿Es el desarrollo de las PyMEs, a través de su vinculación al modelo de negocio de las grandes compañías, una forma de RSE?

Caracterización general de las PyMEs

Estudiar las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) tiene una relevancia especial, ya que en los países latinoamericanos constituyen al menos el 85% de las firmas y generan más del 50% del empleo. Sin embargo, no hay consenso acerca de la definición de pequeña y mediana empresas. A nivel legal, también se ha incorporado en la categorización a las microempresas (MiPyMEs) y se hacen otras clasificaciones en términos del nivel de ventas, el monto de los activos y el número de empleados, pero difieren los países (tabla 14-1). Las legislaciones colombiana y chilena han confluído en el criterio de máximo 200 trabajadores, por lo que han establecido las siguientes escalas: la microempresa hasta 10, la pequeña de 11 a 50 y la mediana de 51 a 200 empleados. Costa Rica, Perú y Uruguay determinan, en términos de empleados, un límite de 100.

Se hacen mezclas entre los filtros (como activos y empleados o ventas y empleados), incluso puede hacerse prevalecer alguno en especial, ya que, por ejemplo, en sectores como el de la confección hay una alta contratación de mano de obra femenina (confeccionistas), lo que implicaría que una compañía con 500 empleados se mantuviese en la categoría de mediana, bien sea por el nivel de ventas o por el de activos.

En general, las PyMEs latinoamericanas se caracterizan, entre otras cosas, por la baja intensidad del uso de bienes de capital, la contabilidad informal, precarios flujos de caja, bajos montos de las transacciones comerciales, la presencia de propietarios y gestores familiares con el poder centralizado, la escasa inversión en innovación de productos y procesos, y la incapacidad para acceder a créditos a menos que haya líneas especiales por parte del Estado o se incluya el patrimonio personal del empresario como garantía ante los bancos.

Otras dificultades no menos importantes son las altas tasas de mortalidad (cercasas al 80% en los dos primeros años), la falta de acceso a mano de obra calificada, las desventajas relativas en cuanto a capacidad de dirección, la competencia de las multinacionales, los desajustes macroeconómicos, los cambios tecnológicos, las tendencias cambiantes en los gustos y las preferencias de los consumidores, la presión por el desarrollo sustentable y el bajo poder de negociación.

⁵ Caso ilustrativo escrito por Luis Portales.

⁶ http://www.antad.net/index.php?option=com_frontpage&Itemid=290, consultado el 11 de noviembre de 2010.

⁷ Wal-Mart de México. Informe de Responsabilidad Social y Desarrollo Sustentable 2009. México, Wal-Mart, 2009.

TABLA 14-1 Clasificación MiPyMEs en algunos países de América Latina (2010).

País	Empleados	Ventas (en millones dólares)	Activos (en dólares)
Colombia	Menos de 200	N/A ⁸	Menores de 8 millones ⁹
Chile	Menos de 200	Menores de 4.5	N/A
México	Menos de 250 ¹⁰	N/A	N/A
Argentina	N/A	Menores de 28 ¹¹	N/A
Venezuela	N/A	Menores de 3	N/A
Costa Rica	Menos de 100	N/A	N/A
Perú	Menos de 100	Menores de 2.2	N/A
Uruguay	Menos de 100	Menores de 5	N/A
Mercosur	Menos de 300	Menores de 10	N/A

Fuente: Elaboración propia.

La fuerte presencia de las PyMEs y su impacto en la generación de empleo han inducido cambios en los sistemas legales e institucionales de los países latinoamericanos. Se ha aumentado el acceso a consultorías en empresas familiares, a las que se ha ayudado a profesionalizar sus sistemas de dirección, así como a elaborar e implementar protocolos familiares para regular las relaciones entre la firma, la familia y el patrimonio.

En algunos países, la banca de fomento (por ejemplo, Bancoldex, en Colombia) es otra de las herramientas gubernamentales para apoyar la reconversión industrial y tecnológica, así como para impulsar las exportaciones de las PyMEs, lo que a la vez implica la incorporación de prácticas para la innovación.

El microcrédito, con el apoyo de los gobiernos nacionales y locales, a pesar de tener un despliegue mayor por vía de las ONG, ha sido señalado por los bancos comerciales como parte de su RSE. Se le ha constituido en un producto mercantil para potenciar el espíritu emprendedor y facultar a los microempresarios, así como para financiar a las pequeñas empresas de la base de la pirámide o a segmentos emergentes de la economía, es decir, aquellas firmas que proceden, compiten y ofrecen productos en el contexto de los estratos socioeconómicos medios bajos y bajos. La evidencia empírica ha demostrado el efecto positivo en la autoestima y la calidad de vida de los beneficiarios de estos créditos,¹² creándolo que ha permitido que haya, con alto impacto, valor social para las comunidades locales y se ha consolidado como una herramienta para reducir la pobreza, así como para aumentar y aprovechar las capacidades de los seres humanos (*empowerment*), bien sea directamente o mediante una MiPyME.¹³

⁸ Información no disponible.

⁹ Salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV). Para finales de 2010, un salario mínimo mensual en Colombia equivalía a 515 mil pesos colombianos o 270 dólares. Lo anterior significa que el concepto de Pyme tiene un límite, por esta vía, de ocho millones de dólares para los activos, teniendo en cuenta que la ley establece un máximo de 30 mil SMMLV.

¹⁰ Se establece por sectores: en industria menos de 250, así como en servicios y comercio menos de 100.

¹¹ La clasificación cambia por sectores. Para el comercio es de 28 millones de dólares estadounidenses, para industria y minería 20 millones, para construcción 9.5 millones y para servicios 7 millones.

¹² Barrera, E. *Los factores de éxito de cuatro instituciones microfinancieras*, *Emprender...*, 2009. Yunus, M. *El banquero de los pobres*. Barcelona, Paidós, 2006. Yunus, M. *Creating a world without poverty. Social business and the future of capitalism*, Nueva York, PublicAffairs, 2007.

¹³ Micro, pequeña y mediana empresa.

Ahora bien, la falta de recursos financieros, la informalidad (no cumplimiento de requisitos legales de operación) e incluso la autoimagen de incapacidad organizacional para crear valor social son restricciones que operan en este tipo de empresas.

Por último, el fundador o la familia empresaria que hay detrás de las PyMEs juegan un papel esencial. Por lo general, son ellos quienes determinan lo que se entiende por RSE al interior de la organización y de las prácticas implementadas. Además, en ellos influyen aspectos como las consideraciones éticas y religiosas, la imagen familiar en la comunidad local, las rivalidades entre hermanos, la rentabilidad económica de la responsabilidad social, así como el origen social y geográfico del fundador o de la familia propietaria.

RSE y PyMEs en América Latina

El mapa de la literatura académica vinculada con la RSE ha tenido variantes opuestas, unas de corte funcionalista con énfasis en la medición del rendimiento financiero, a partir de la creación de valor social, y otras, derivadas de las perspectivas críticas, que califican a la RSE como una moda administrativa cuyo despliegue busca sumarle atributos sociales, así como de tinte ecológico a los productos y servicios con el objetivo de mejorar la reputación o imagen corporativa en las comunidades locales, nacionales e internacionales.

En cuanto a las PyMEs, se ha identificado un énfasis de prácticas vinculadas con los empleados, con el cuidado del medio ambiente y el impacto en la comunidad local.¹⁴ Se promueve el ahorro de agua y energía (eficiencia), así como la disminución de desechos, el reciclaje y el patrocinio de actividades locales.

Sin embargo, paralelamente, es común que no se respeten los derechos laborales mínimos, pues se eluden las cotizaciones al sistema de seguridad social y la incorporación de los empleados en los programas obligatorios que cubren riesgos laborales. Los directivos y empresarios de las PyMEs, cuando cumplen con tales obligaciones legales, tienden a vincularlas con el ejercicio de la RSE, pero el mero cumplimiento de las *obligaciones legales*, en la definición del concepto, no puede aducirse como despliegue de la RSE en las PyMEs, la RSE va más allá.

A continuación se presenta un recorrido por el concepto de RSE vigente en diferentes países de América Latina, bajo el entendimiento de que en las distintas concepciones no se diferencia explícitamente entre las grandes corporaciones y las PyMEs, pero por su origen en la experiencia y las prácticas locales a que hacen referencia ilustran caminos de RSE para las PyMEs. Como se expondrá, en las PyMEs la RSE se vincula con actividades discrecionales de creación conjunta de valor con los grupos de interés.

RSE en algunos países latinoamericanos

El Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE),¹⁵ bajo el concepto de empresa como un sistema complejo de interacciones de doble vía y relaciones de cooperación, entiende la RSE como *la capacidad de respuesta de la organización a sus diferentes grupos de interés* (CCRE, 2006); además, establece líneas temáticas para clasificar las prácticas de la RSE; entre ellas, los valores y principios éticos, el entorno organizacional, el compromiso con la comunidad, la protección del medioambiente y el marketing responsable. Asimismo, mediante una encuesta, estableció que los ciudadanos consideran que la RSE tiene lugar a través de las actividades mencionadas en la tabla 14-2.

¹⁴ Russo y Tencati, *op. cit.*

¹⁵ Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial.

TABLA 14-2 Percepción de lo que es la RSE en Colombia.

Respeto a los derechos laborales	73%
Generación de empleo	72%
Calidad de productos a precios justos	55%
Cumplimiento de la ley	41%
Contribución al medio ambiente	31%
Valores y principios éticos	28%

Fuente: CCRE, 2006.

De este modo, observamos que los ciudadanos en general consideran como RSE lo que se refiere a las obligaciones económicas, legales y éticas mínimas para todas las empresas. No obstante, el concepto de RSE y sus prácticas han evolucionado hacia un contenido discrecional o voluntario de mayor valor agregado, no sólo de mínimos en el cumplimiento de las obligaciones económicas y legales.

Caso ilustrativo 3

El dilema práctico de la RSE: CoCoon (B)



Roberto Acosta estaba convencido de que la generación de empleo para 250 mujeres confeccionadoras era su principal actividad de RSE, es decir, el empleo que daba sustento a familias de bajos ingresos, especialmente si los empleados eran madres cabeza de familia. Este empresario tenía una ética por el trabajo bien hecho y se sentía orgulloso de crear valor económico para empleados y propietarios. A pesar de ello, la pregunta que seguía rondando sus pensamientos era: ¿qué otras prácticas podría incorporar para ampliar el ámbito de la RSE de esta PyME?

¿Bastaba con cumplir las obligaciones económicas y legales? ¿Debería ir más allá?

Aunque los incluye, el concepto de RSE no se reduce a la creación de valor económico y al cumplimiento de los deberes legales. Ha evolucionado hacia la integración voluntaria de la dimensión social y medioambiental en la estrategia de la empresa. Ahora bien, cada vez más los países, por vía de sus autoridades gubernamentales y agremiaciones, adoptan definiciones y principios consensuados a nivel multilateral respecto de esta temática.

La **supersociedades** (organismo que en Colombia ejerce la supervisión¹⁶ de las sociedades comerciales, en su mayoría PyMEs) se adhirió en 2008 al Pacto Mundial de la ONU¹⁷ que promueve principios como el respeto de las empresas por los derechos humanos, la libre asociación de los empleados, la prohibición de trabajos forzados bajo coacción o infantil, la eliminación de prácticas laborales discriminatorias, la promoción de enfoques preventivos para la protección del medio ambiente, la adopción de tecnologías limpias y la lucha contra la corrupción.

Acción empresarial¹⁸ (2003), en Chile, aduce que la RSE es una estrategia empresarial caracterizada por la incorporación de un marco de respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medioambiente, *de manera planificada y evaluada*, para contribuir al logro de los

¹⁶ Entidad pública que inspecciona, vigila y controla las sociedades mercantiles en Colombia, que para 2008 eran alrededor de 25 mil y generaban cerca del 90% del PIB colombiano.

¹⁷ Pacto Mundial: un proyecto de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) con cuatro grandes temas: derechos humanos, derechos laborales, medio ambiente y anticorrupción.

¹⁸ Organización empresarial chilena surgida para promover las buenas prácticas en materia de RSE.

objetivos estratégicos de las empresas, para mejorar su competitividad, su sustentabilidad y, simultáneamente, la calidad de vida de las personas.

Méndez¹⁹ (2003), en Venezuela, destaca que el concepto de RSE comprende el compromiso de cumplir con la misión empresarial de producir, vender y asegurar los beneficios económicos, así como la remuneración del capital, en las condiciones legales establecidas, además de *la adopción y el respeto de los valores éticos* propios de su esfera de competencia.

Páez (2010) concluyó que la RSE de las PyMEs venezolanas, en la práctica, responde a *la voluntad filantrópica del empresario*, más de carácter reactivo y puntual, que a planes consistentes con un modelo de gestión formalizado (es informal y no planificada). En el estudio que dirigió encontró que 60% de los hombres de negocios considera que la RSE se vincula con el apoyo de la firma a la comunidad local (dimensión externa) y a sus trabajadores (dimensión interna), mientras que 40% identifica la RSE con el cumplimiento del marco legal, un elemento que también, como ya se mencionó, es relevante en el entorno colombiano.²⁰ En la dimensión externa primaron el impacto en la limpieza urbana, la mejora de la infraestructura (como calles, aceras y alumbrados públicos), remodelaciones de fachadas, el ahorro de energía, el reciclaje y la disminución de las huellas ambientales, lo que evita la contaminación del aire. En la dimensión interna, se encontraron relevantes los préstamos personales y los permisos a los trabajadores, así como la ayuda médica y el desarrollo educativo. Esta investigación concluyó: “El acto de crear una empresa, en sí mismo, es un ejercicio de responsabilidad social, pues se está produciendo riqueza, empleo, además de las contribuciones al fisco local y nacional”.²¹

Perú 2021²² define la RSE como *una forma ética de gestión de empresas* orientada al desarrollo sustentable y de inclusión social que implica la incorporación de las expectativas de todos los grupos de interés: accionistas, inversionistas, colaboradores, familias, comunidad, clientes, proveedores, medioambiente y gobierno.

Caso ilustrativo 4

Pelgri²³



El gerente Carlos Moreno, copropietario de segunda generación de Pelgri, una firma metalmecánica ubicada en Lima, Perú, consideraba —aun sin estar dentro de una estrategia ambiental establecida y formalizada— que el primer elemento de la RSE era la reducción del consumo de energía y agua, así como la disminución de desperdicios. Lo anterior lo compelió a buscar nuevas tecnologías que permitieran ahorrar en las facturas de electricidad, entonces empezó a adquirir maquinaria de gas, así como un combustible barato y menos contaminante. Asimismo, por la utilización de materiales tóxicos en algunos de los procesos productivos, especialmente en el cromado de piezas, mejoró, por encima de las normas, las condiciones de seguridad industrial de los trabajadores de este proceso. No obstante, los otros miembros de su familia, también propietarios, solían comentar que tenía comportamientos “sindicalistas”, porque protegía demasiado a los trabajadores. Aun así, el gerente, con deseos de ampliar el despliegue de la RSE de Pelgri, se preguntaba: ¿Estaremos haciendo lo suficiente?

¿Por qué no buscar mecanismos para impactar, por ejemplo, en la comunidad que está alrededor de la fábrica?

¹⁹ Socióloga perteneciente a la Universidad Católica Andrés Bello y autora del libro *Responsabilidad Social de empresarios y empresas en Venezuela durante el siglo XX* (2003), directora de la firma Strategos Consultores.

²⁰ CCRE. *Línea de base sobre responsabilidad social en Colombia 2006*; y también, *¿Qué es RSE?*, consultado en <http://www.ccre.org.co/cgi-bin/showresults.asp> el 27 de mayo de 2010.

²¹ Páez, T. *Teoría y práctica de la ética y la responsabilidad social de la PYME venezolana*. Revista de Responsabilidad Social de la Empresa, 4, versión digital, 2010, consultada el 1 de junio de 2010.

²² Se trata de una asociación civil sin fines de lucro, liderada por empresarios, que desde 1994 viene trabajando para lograr implementar una visión nacional compartida de largo plazo, así como difundir y promocionar la RSE como una metodología de gestión para que la empresa se convierta en un agente del cambio dentro del marco del desarrollo sustentable de Perú.

²³ Caso elaborado por el autor del capítulo con base en una asesoría profesional.

En 2003, el **Instituto Ethos**, de Brasil, definió la RSE como *la relación ética y transparente de la empresa con sus públicos*, el establecimiento de metas compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, la preservación de recursos culturales y ambientales para las generaciones futuras, el respeto por la diversidad y la promoción de la reducción de las desigualdades sociales; además, ha propuesto como temáticas los valores y la transparencia, el público interno, el medio ambiente, los proveedores, los consumidores y los clientes, la comunidad, el gobierno y la sociedad. En la tabla 14-3 se presentan las **temáticas Ethos** para la RSE de las PyMEs.

TABLA 14-3 Temáticas y elementos Ethos para PyMEs (2003).

Temática	Elementos
Valores y transparencia	Existencia de un código de ética para regir las relaciones con la comunidad, los clientes, los proveedores, los empleados y los competidores.
	Se incluye en el código la prohibición de ofrecer o aceptar dádivas para recibir beneficios ilegales o ejercer presiones indebidas en contrataciones.
	El código de ética incluye las directrices necesarias para desplegar las relaciones éticas y transparentes con el gobierno.
	Las PyMEs publican un balance social, es decir, el reporte de actividades de RSE.
Público interno	Cumple la empresa con las obligaciones laborales determinadas en la ley.
	La empresa ofrece a sus empleados un ambiente físico agradable, salubre y seguro.
	La empresa ofrece incentivos que se extienden hasta la familia de los colaboradores.
	Los criterios de selección de colaboradores se divulgan y tienen bases objetivas.
	Los criterios de selección excluyen cualquier tipo de discriminación por género, raza, condición social, orientación sexual, ideas y creencias religiosas o deficiencias.
	El ambiente físico incluye elementos para ayudar a los discapacitados.
	Se permite el ejercicio de libre asociación y participación en sindicatos.
La empresa incentiva el desarrollo profesional de sus empleados mediante entrenamiento y capacitación.	
Medio ambiente	La empresa implementa medidas para preservar el medio ambiente (recupera por separado metal, vidrio, plástico, papel y material orgánico).
	La empresa se preocupa por reducir el consumo de energía y agua.
	La empresa tiene políticas de preferencia de proveedores respetuosos con el medio ambiente.
	La empresa conoce y evalúa el impacto de sus procesos y productos en el medio ambiente.
	La empresa provee educación ambiental a sus empleados (reciclaje, reducción y gestión de desechos tóxicos, apoyo al voluntariado ambiental).
Proveedores	La empresa se preocupa por el cumplimiento de las obligaciones legales, sociales y de respeto de los derechos humanos de sus proveedores.
	La empresa procura buscar proveedores entre las cooperativas y asociaciones de barrio.
	La empresa verifica las condiciones laborales que ofrecen sus proveedores a los empleados.
Consumidores y clientes	La empresa despliega una comunicación efectiva con sus clientes y consumidores.
	La empresa tiene un sistema de recepción y análisis, así como de respuesta de quejas y reclamos.
	La empresa no utiliza publicidad engañosa sobre sus productos y no discrimina grupos específicos.
	La empresa implementa prácticas para preservar la salud de sus clientes y consumidores, divulgando los efectos negativos que puedan causar sus productos.

Comunidad	La empresa se preocupa por estar en contacto con la comunidad local, procurando minimizar los impactos negativos de su actividad.
	La empresa tiene prácticas de gestión que benefician el desarrollo de la comunidad local (contratación de emprendedores locales, funcionarios de la localidad, utiliza servicios de ONG vinculadas con la comunidad local).
	La empresa divulga la importancia del trabajo voluntario y motiva a los trabajadores a dedicar tiempo a causas sociales específicas.
	La empresa ha "adoptado" alguna comunidad local, por lo que moviliza recursos y redes de contacto en su favor.
Gobierno y sociedad	La empresa forma parte de redes de empresas o empresarios, como gremios y asociaciones, en donde se analizan las mejores condiciones para los negocios y la comunidad.
	La empresa no influye en sus empleados para que voten por determinados candidatos en las campañas electorales; al contrario, promueve el voto consciente y transparente.
	Cuando es necesario y posible, la empresa participa aportando recursos a proyectos públicos como escuelas, brigadas de salud, etc.

Fuente: Ethos, 2003.

Proética²⁴ (2003), en Argentina, entiende la RSE como las relaciones que una empresa establece con la sociedad *más allá de sus funciones y objetivos estrictamente económicos*, de modo que a la firma, como agente económico, le compete no sólo la rentabilidad, también las decisiones y los comportamientos que impactan en sus grupos de interés. Una tendencia ya establecida en los países de América Latina es ir más allá de las obligaciones económicas y legales.

Caso ilustrativo 5

El dilema práctico de la RSE: Co'Coon (C)



El hijo de Roberto Acosta, Roberto hijo, y la diseñadora de la compañía desarrollaron un sostén (*brassier* o sujetador) con prótesis para que a las mujeres que han perdido uno de sus senos como consecuencia del cáncer de mama les sea posible lucir una figura normal. Se trataba de un producto fuera de las categorías en que Roberto hijo competía con Co'Coon, pero lo veía como una oportunidad de "estirar" la marca y desplegar su RSE, ya que, debido a los altos costos de producción, se había pensado en subsidiar de manera cruzada un número determinado de sujetadores por año, con el objetivo de que los excedentes generados por las primeras ventas permitieran dar acceso al producto a mujeres de bajos ingresos. Lo anterior lo llevó a considerar que también debía establecer alianzas con organizaciones del sector civil para apoyarse en una fundación especializada que pudiera hacerse cargo de la distribución del producto. Roberto hijo. No obstante, se preguntaba si implementar esta práctica sería rentable para Fibertex: ¿La rentabilidad habrá de ser considerada como un criterio esencial para poner en marcha actividades de RSE? ¿Estas prácticas mejorarían la reputación de la empresa Fibertex o de su marca Co'Coon? ¿Qué otros grupos de interés tendría que incluir en la creación de valor social? ¿Cómo hacerlo?

Coparmex,²⁵ de México, concibe la RSE como la capacidad de una firma para *asumir ética y conscientemente* el impacto que genera su desempeño económico, social y ambiental en sus contextos interno y externo, así como en las personas, la comunidad y la naturaleza *más allá de lo que señala la ley*, además de atender las expectativas de las comunidades donde opera.

²⁴ Centro de Ética y Responsabilidad Social Empresarial del Instituto de Ciencias de la Administración de la Universidad Católica de Córdoba (ICDA-UCC).

²⁵ Confederación Patronal de la República Mexicana.

Caso ilustrativo 6

TUSA²⁶

Don Manuel, dueño y fundador de TUSA, una PyME mexicana con 25 trabajadores, sostiene la filosofía de “yo tengo que darte a ganar, sino mi negocio no es negocio”; la que ha llevado no sólo a sus clientes y proveedores, también a la sociedad en general. Como parte de su interés por promover el deporte entre sus trabajadores y los habitantes de la zona donde tiene sus instalaciones, Don Manuel empezó a patrocinar equipos de fútbol. Además, se percató de la ausencia de alumbrado público en la calle donde se encontraban sus instalaciones, así que instaló la infraestructura necesaria para dotar de este servicio a la colonia, por lo que pagó mensualmente el costo que su luminaria generaba. Estas y otras acciones similares le permitieron ganarse el respeto de los habitantes de la comunidad local, al grado de que a pesar de encontrarse en una zona donde constantemente se cometían actos vandálicos, su compañía no se veía afectada.

¿Es importante implementar este tipo de prácticas con la comunidad local para mejorar o aumentar la reputación corporativa?

El modelo IDEARSE,²⁷ un proyecto desarrollado en conjunto por el BID y la Universidad Anáhuac (México) para PyMEs, establece que la RSE consiste en “un compromiso continuo y permanente que adoptan voluntariamente las empresas para responder, a través de su gestión directiva, por la forma en que su actividad impacta las dimensiones social, económica y ambiental, actuando éticamente para garantizar que este impacto genere desarrollo humano y sustentable para todas las partes interesadas”; es decir, una combinación de la teoría de los grupos de interés con la teoría de creación de valor mezclado (la cuenta triple de resultados).

El cumplimiento de obligaciones como despliegue de la RSE

En este recorrido por diferentes definiciones de RSE en el ámbito latinoamericano, hemos identificado que las empresas, las instancias gubernamentales y los sectores académicos tienden a asociar el cumplimiento de las obligaciones económicas y legales con el concepto y las prácticas de RSE. Asimismo, lo relacionan con las actuaciones éticas, con los principios del Pacto Mundial de la ONU y con actividades discrecionales dirigidas a fortalecer los lazos con la comunidad local (tabla 14-4).

TABLA 14-4 El cumplimiento de obligaciones como práctica de RSE.

Obligaciones	Algunos ejemplos
Económicas	“Generar empleo”, “productos de calidad a precios justos”, “crear valor económico para los propietarios”.
Legales	“Respeto de los derechos laborales”, “pagar impuestos”, “cumplir normas ambientales”.
Éticas	“Cumplimiento de valores y virtudes en la gestión empresarial”, “la dimensión ética para la toma de decisiones”.
Discrecionales ²⁸	“Patrocinio a un equipo de fútbol”, “colocar alumbrado público”, “desarrollo de proveedores locales”, “contratar empleados discapacitados”.

Fuente: Elaboración propia con base en Caroll (1999).

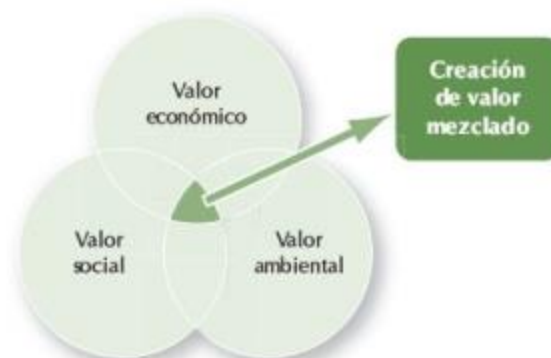
²⁶ Caso ilustrativo escrito por Luis Portales.

²⁷ Proyecto desarrollado en conjunto por el BID y la Universidad Anáhuac.

²⁸ Hablar de “obligaciones discrecionales” puede aparecer como una contradicción interna de la frase, pero la empresa, con una función social inherente, implica dicha fusión de opuestos. Lo anterior significa que la RSE es una obligación con prácticas discrecionales, de tal modo que cada firma incorpora la dimensión social en su modelo de negocio y/o en su estrategia en función de sus especificidades y particularidades.

Creación de valor mezclado

En la conceptualización de la RSE, se observa una marcada tendencia hacia la teoría de los grupos de interés²⁹ y la teoría de creación de valor mezclado. Lo anterior señala una concepción de la empresa como un agente que no sólo genera valor económico, sino también valor social y ambiental, es decir, un enfoque en la cuenta triple de resultados,³⁰ donde la maximización de las utilidades no es el objetivo predominante, sino que concurre, al mismo nivel de importancia, con lo social y lo ambiental.



Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 14-1 La cuenta triple de resultados.

Dicha conceptualización ha venido construyendo un nuevo discurso en el que el objetivo fundamental de la empresa no es sólo la creación de valor económico. Se da mayor importancia a la creación de otros tipos de valor y a fortalecer las relaciones con los diferentes grupos de interés. Lo anterior ha dado fuerza a una corriente que impulsa el cambio institucional hacia el denominado capitalismo de los grupos de interés,³¹ donde no sólo se mezcla, sino también se equilibra la creación conjunta de valor entre los diferentes grupos de interés y la firma. En la figura 14-2 se muestran los grupos de interés típicos de las empresas.

Especificidad de la RSE en las PyMEs

En América Latina es común encontrar en el renglón de las atribuciones de la RSE los siguientes conceptos: "generar empleo", "ofrecer productos de calidad", "capacitar a los empleados", "ahorrar agua y energía", "reciclar", "disminuir los desechos", "cumplir la ley", "respetar los derechos laborales", "crear riqueza para el dueño", "sobrevivir a toda costa", "devolver a la comunidad lo que ella ha dado a la empresa", entre otros. Además del predominio de las corrientes de los grupos de interés y de la creación de valor mezclado, la literatura académica sobre PyMEs ha puesto de relieve *la importancia de las características personales de los propietarios/gerentes*.

²⁹ Corriente iniciada por Freeman (1984) que identifica las relaciones con diferentes grupos de interés como el corazón del despliegue de la RSE. Entre otros, los grupos de interés son los accionistas, empleados, clientes, competidores, así como la comunidad, el gobierno y el medio ambiente.

³⁰ *Tripple bottom line*.

³¹ Freeman, Edward R., Kirsten Martin, Bidhan Parmar. Stakeholder capitalism, *Journal of Business Ethics*, 74 (4), 2007, pp. 303-314.



Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 14-2 Grupos de interés alrededor de una empresa de negocios.

Las creencias, las actitudes, las preferencias, las motivaciones y los orígenes de los propietarios/gerentes de las PyMEs condicionan de manera importante lo que se entiende por RSE y sobre cómo desplegarla.³² Tales aspectos son no sólo inductores, sino también determinantes de las prácticas que caracterizan la “orientación a la RSE”³³ en las PyMEs latinoamericanas. Además, dicha racionalización se hace operativa de manera informal, implícita, inconsciente, con bajos niveles de formalización.³⁴ Lo anterior se diferencia sustancialmente del modo en que las grandes empresas implementan la RSE, es decir, de manera explícita y formalizada.

Caso ilustrativo 7

Superdescuentos³⁵



Un empresario PyME del sector detallista de una población colombiana resolvió patrocinar en 2008, con recursos de la empresa **Superdescuentos**,³⁶ al equipo de fútbol de su región que estaba al borde de la quiebra. Aportó una suma de dinero que, junto con aportaciones de otras firmas de la región, logró sacar a flote el equipo. Éste siguió en competencia, obtuvo buenos resultados y mantuvo uno de los entrenamientos dominicales del pueblo, lo que le sirvió para llegar incluso a la Copa Sudamericana, lo cual le sirvió como herramienta de publicidad a **Superdescuentos**, pues las camisetas del club tenían estampada la marca del supermercado. Todo lo anterior no habría sido posible de no ser por la afición al fútbol del empresario, quien además, desde hacía muchos años asistía con asiduidad al estadio. Para desplegar esta práctica no medió ninguna formalización de RSE; más bien se debió al fuerte vínculo emocional del propietario con el equipo.

¿Está vinculada la RSE en las PyMEs con los valores, las creencias, los hábitos y los gustos de sus fundadores y dueños?

³² Lepoutre, J. y Heene, A. Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review, *Journal of Business Ethics*, 67 (3), 2006, pp. 257-273.

³³ Burton, B. y Goldsby, M. *Corporate social responsibility orientation, goals, and behavior. Study of small business owners*, *Business & Society*, 48 (88), 2009, pp. 88-104.

³⁴ Perrini, F., Russo, A., y Tencati, A. CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy, *Journal of Business Ethics*, 74, 2007, pp. 285-300.

³⁵ Minicaso escrito con base en una asesoría del autor del capítulo.

³⁶ El caso es real, pero se han cambiado el nombre y la región para mantener la confidencialidad.

En América Latina operan prácticas de RSE en PyMEs que, como se ha mencionado, tienden a enfocarse en las obligaciones legales con los empleados, el pago de impuestos, la generación de empleo, la elaboración de productos de calidad, el ahorro de agua y energía, los patrocinios, la inclusión de los más pobres en el consumo, las contrataciones y las actividades para beneficio de la comunidad local.

No obstante, los inductores fundamentales de la RSE en las PyMEs son la personalidad, los valores, las actitudes, los principios y los supuestos que el empresario/propietario o gerente tiene sobre la relación de su empresa con los diferentes grupos de interés, así como sobre cómo se debe crear y transferir valor en conjunto. Esta especificidad torna la RSE que se practica en las PyMEs en una actividad informal, esporádica, implícita, no planificada.

Caso ilustrativo 8

El dilema práctico de la RSE: Co'Coon (D)



Roberto Acosta, luego de hacer el recorrido por estas definiciones y prácticas, además de haber reflexionado sobre las propias, entendió que muchas de las actividades que ha realizado en **Fibertex** eran de RSE, pero que no había identificado bajo esta categoría. Se percató, asimismo, que lo que debía hacer a continuación era “formalizarla” mediante una conceptualización y una estructura organizacional que se encargaran de sus temáticas para permitirle, a futuro, la incorporación planeada de nuevas prácticas o productos con atributos sociales, tal y como se lo había planteado su hijo con el proyecto de los sostenes para mujeres con extirpaciones de seno.

¿Cómo formalizar la RSE en Fibertex? ¿Cómo ampliar las prácticas de RSE en esta empresa?

Una de las vías de incorporación o reconocimiento formalizado de las prácticas de RSE en las PyMEs es la elaboración de un *código de buen gobierno corporativo*, en donde, entre otros aspectos, se establecen de manera escrita las normas éticas, las reglas para relacionarse y para crear valor junto con cada grupo de interés, así como el hilo conductor para integrar equilibradamente la cuenta triple de resultados (valor mezclado). En la tabla 14-5 se presentan ejemplos de prácticas para cada una de las dimensiones de la creación de valor mezclado contenidas en el código de buen gobierno corporativo.

TABLA 14-5

Prácticas de RSE clasificadas para cada una de las dimensiones de creación de valor.

El código de buen gobierno corporativo soporta e integra formalmente las tres dimensiones.

Dimensión económica	Dimensión social	Dimensión ambiental
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de gestión eficientes para garantizar la rentabilidad financiera (sustentabilidad del negocio). • Remuneración adecuada para el propietario o la familia empresaria. • Generación de empleo. • Productos de calidad a precios justos. • Códigos de ética para respaldar las transacciones comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a grupos desfavorecidos o marginados. • Apoyo a actividades educativas, así como formativas de la comunidad y los empleados. • Patrocinio de las actividades culturales en la comunidad local. • Apoyo a actividades ligadas a la salud y al bienestar de la comunidad. • Patrocinio de actividades deportivas y públicas. • Actividades de conciliación entre el trabajo y la familia. • Igualdad de oportunidades, con discriminación positiva para grupos étnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de programas para el consumo eficiente de energía y agua. • Programas para reducción o tratamiento de residuos. • Programas de reciclaje y aprovechamiento de subproductos o desperdicios de la producción. • Monitoreo del impacto de la actividad económica en el medio ambiente, para buscar reducir la huella ambiental. • Sistema de gestión ambiental y certificaciones ambientales.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

El concepto y las prácticas de RSE han tenido una gran difusión en los ámbitos académicos y empresariales latinoamericanos, especialmente en las grandes corporaciones y compañías multinacionales. Temas como imagen corporativa, recursos disponibles, vínculos con la comunidad local, iniciativa e innovación sociales, creación de valor económico y social, gestión de la cadena de suministro, dimensión social de la estrategia competitiva, estructuras organizacionales para la RSE, marketing con causa social y filantropía, entre otros, han sido motivo de debate alrededor de las grandes firmas.

Es común encontrar que los directivos y empresarios PyME identifiquen la RSE con el cumplimiento de las obligaciones legales, tributarias, económicas y éticas. Las PyMEs realizan actividades informales y prácticas voluntarias que se considerarían, conceptualmente, como expresiones de RSE. Sin embargo, reconocerlas como tales implicaría su formalización a través de estructuras, comunicaciones y códigos de buen gobierno corporativo, de modo que el paso siguiente es la planificación y formalización de la RSE para, en muchos casos, “hacer explícito lo que es implícito”.

La manera de iniciar este viaje hacia la RSE en las PyMEs es el esquema de gestión y relaciones con los grupos de interés, es decir, la creación de valor mezclado y equilibrado (cuenta triple de resultados), la búsqueda de alianzas con organizaciones del tercer sector (ONG), las políticas o certificaciones de calidad y la adopción de códigos de buen gobierno corporativo.

Como resultado de lo anterior, a continuación proponemos una definición breve de RSE aplicada a las PyMEs que, además, permite recordarla fácilmente a los propietarios y directivos; por lo tanto, constituirse en un buen apoyo para el despliegue de las prácticas. Así, entendemos como RSE la suma de “actividades discrecionales o voluntarias de creación conjunta de valor mezclado con los grupos de interés”.

En el campo de las PyMEs se ha identificado que los valores y supuestos, así como las creencias y actitudes de los propietarios, determinan las racionalizaciones y conceptualizaciones de la RSE o que, por lo menos de manera implícita, inducen las prácticas o explican la carencia de acciones de RSE. La RSE no está separada de la vida personal del fundador (o de la familia empresaria). Muchos propietarios sienten un compromiso de regresar, devolver o compensar a la comunidad —de la cual han surgido y con la que conviven— parte de lo que han recibido de ésta. Es un proceso de transformarse para transferir valor.

Por último, es deseable que el propietario/gerente o fundador de la PyME, transmita a la siguiente generación los valores de respeto, solidaridad y transparencia, de modo que se genere un compromiso de largo plazo en la familia empresaria con la creación de valor mezclado en interacción con los grupos de interés.

Palabras clave



América Latina
 Familia empresaria
 Fundador
 Grupos de interés
 PyMEs
 RSE
 Cuenta triple de resultados
 Valor mezclado
 Valores

Preguntas para debate



- Frente a la difícil situación económica de las PyMEs latinoamericanas, ¿es posible exigirles prácticas de RSE más allá de la supervivencia?
- ¿Se puede considerar que el cumplimiento de las obligaciones legales y tributarias forma parte de la RSE de las PyMEs? ¿Es el cumplimiento con las leyes la responsabilidad mínima de cualquier empresa, independientemente de su tamaño?
- ¿Es posible considerar la generación de empleo en la comunidad local como parte de la RSE de las PyMEs?
- ¿Considera que el modelo de los grupos de interés y la creación de valor mezclado son adecuados para guiar las acciones de RSE en las PyMEs latinoamericanas?
- ¿De qué manera se pueden formalizar las actividades de RSE en las PyMEs latinoamericanas?
- ¿Considera que la rentabilidad económica debería ser el criterio fundamental para implementar prácticas de RSE? ¿Deben ser rentables las prácticas de RSE? ¿La RSE se capitaliza vía la imagen corporativa o aumentando el valor de la marca y la motivación de los empleados?
- ¿Es legítimo abordar la RSE solo desde la creación de valor económico? ¿Desde el posicionamiento de marca? ¿Desde el mejoramiento de la reputación del empresario y de su empresa en la comunidad local? ¿O utilizarla sólo para atraer y retener empleados?
- ¿Debe Roberto Acosta implementar el proyecto de su hijo sobre sostenes con prótesis para mujeres sin seno? ¿Tiene que utilizar subsidios cruzados para beneficiar a mujeres de ingresos bajos? ¿Habría de aliarse con alguna fundación para comercializar los productos subsidiados?
- ¿Qué puede hacer Roberto Acosta, propietario/gerente de Fibertex, para transmitir a sus hijos el legado de valores, conceptos y prácticas vinculados con la creación de valor mezclado?

Lecturas recomendadas

- Barrera, E. *Los factores del éxito de cuatro instituciones microfinancieras*. *Emprender*, 2006.
- Barrera, E. La empresa social y su responsabilidad social, *Innovar Journal*, 17 (30), 2007, pp. 59-76.
- Burton, B. y Goldsby, M. Corporate social responsibility orientation, goals, and behavior. Study of small business owners, *Business & Society*, 48 (88), 2009, pp. 88-104.
- Carroll, A. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct, *Business and Society*, 38 (3), 1999, pp. 268-295.
- CCRE. *Línea de base sobre responsabilidad social en Colombia, 2006, y ¿Qué es RSE?*, consultado en <http://www.ccre.org.com/cgi-bin/showresults.asp> el 27 de mayo de 2010.
- Freeman, Edward R. *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston, Pitman, 1984.
- Freeman, Edward R., Kirsten Martin, y Bidhan Parmar. Stakeholder capitalism, *Journal of Business Ethics*, 74 (4), 2007, pp. 303-314.
- Instituto Ethos. Indicadores Ethos sobre RSE, 2003, consultado en http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/indicadores_responsabilidade_micro_empresas.pdf el 27 de mayo de 2010.
- Lepoutre, J., y Heene, A. Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review, *Journal of Business Ethics*, 67 (3), 2006, pp. 257-273.
- Lipovetsky, G. *El crepúsculo del deber*, Barcelona, Anagrama, 2005.
- Páez, T. Teoría y práctica de la ética y la responsabilidad social de la PyME venezolana, *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 4, versión digital, 2010, consultada el 1 de junio de 2010.
- Perrini, F., Russo, A., y Tencati, A. CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy, *Journal of Business Ethics*, 74, 2007, pp. 285-300.
- Raufflet y Barrera. *Algunos aspectos sobre la RSE en América Latina*, consultado en *Sociología de la empresa*, Arcand, Dupuis, Facal y Muñoz, Bogotá, Siglo del Hombre, 2010.
- Russo, A. y Tencati, A. Formal vs. informal CSR Strategies: Evidence from Italian micro, small, medium-size, and large firms. *Journal of Business Ethics*, 85 (2), 2009, pp. 339-353.
- Spence, L. CSR and small business in a european policy context: The five "C"s of CSR and small business research agenda 2007, *Business & Society Review*, 112 (4), 2007, pp. 533-552.
- Supersociedades. *Encuesta nacional de responsabilidad social empresarial, 2008*, consultado en <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=sec&dir=393> el 27 de septiembre de 2010.
- Vives A., Corral, A. e Isusi, I. *Responsabilidad social de la empresa en las PyMEs de Latinoamérica*, Nueva York, BID, 2005.
- Yúnus, M. *El banquero de los pobres*, Barcelona, Paidós, 2006.
- Yúnus, M. *Creating a world without poverty. Social business and the future of capitalism*, Nueva York, PublicAffairs, 2007.



CASO 1

Bendiciones paradójicas de una empresa en su entorno local¹



Emmanuel Raufflet

San Rafael es un pueblo mexicano que se encuentra en medio de las colinas del volcán Iztaccíhuatl, como parte del municipio de Tlalmanalco, a unos 40 kilómetros al sureste de la Ciudad de México. El pueblo prestó su nombre para dar origen a una empresa multinacional con intereses estadounidenses, franceses y suizos, la cual durante la mayor parte del siglo xx dominó la industria de la pulpa y el papel en México. Este caso presenta las tres épocas de las relaciones entre la empresa y la comunidad local.

Primera época (1893-1936)

Construcción de una potencia empresarial perdurable

La fábrica de papel San Rafael fue fundada en 1893. Gracias a las altas barreras arancelarias, a su ubicación en una zona rica en recursos naturales, a que fue dotada con una maquinaria importada directamente desde Suiza y que era muy avanzada para la época —tenía capacidad para producir 12 toneladas de pulpa por día, casi tres veces más que el total combinado de sus competidores— logró convertirse en la firma líder en la producción de pulpa y papel en la República Mexicana.

El establecimiento de la fábrica representó el 10% de las inversiones realizadas en el estado de México (una región que casi rodea casi por completo la Ciudad de México) durante la última década del siglo xix (García Luna, 1998). Se construyeron 16 kilómetros de canales subterráneos en las montañas para asegurar el suministro de agua, se compró la compañía que atendía la ruta ferroviaria entre la ciudad de México y San Rafael; además, se establecieron restricciones de acceso para las haciendas locales hacia los terrenos y bosques aledaños a la fábrica (la empresa consiguió permisos oficiales que le dieron prioridad en el suministro de madera para la celulosa) (Huerta González, 1994). De 120 trabajadores que había en 1900, la fábrica San Rafael pasó a unos 1000 al inicio de la década de 1930. Lo anterior la convirtió en la principal productora de papel periódico del país entre 1893 y 1930 (Espejel, 1994), con lo que disfrutaba de un “monopolio” del mercado.

Prácticas laborales y relaciones con la comunidad local

La hacienda tradicional era el modelo socioproductivo dominante en la región antes de que se instalara la fábrica de papel. El hacendado poseía cierto espacio territorial dedicado a actividades

¹ Este caso es una traducción y adaptación de Raufflet, E. “The mixed blessings of paternalism: The Case of San Rafael, Mexico”, en “International business and the dilemmas of development”, de Bird, F. Raufflet, E. y J. Smucker (2004) Palgrave, MacMillan: Londres, 2005.

agrícolas y contaba con campesinos de la zona para efectuar las labores pertinentes. Algunos elementos del modelo hacendario se mantuvieron en las relaciones que fueron estableciéndose entre la nueva empresa y sus trabajadores. Por ejemplo:

1. El rol central de una familia en la compañía y en la vida local.
2. Las relaciones entre la empresa y los trabajadores basadas, por un lado, en la precariedad de las condiciones de trabajo y, por otro, en la benevolencia de la dirección.
3. El lento surgimiento de una identidad de trabajo que mezclaba lo industrial con lo agrícola.

Durante los primeros años de actividades fabriles, varios factores contribuyeron a su identificación gradual con las prácticas de los hacendados tradicionales. Por un lado, está el papel que desempeñó la familia de La Macorra. José de la Macorra, nacido en España y formado como ingeniero forestal, fue el director general de la empresa entre 1897 y 1936, cuando su hijo Fernando lo sustituyó en el cargo, donde permaneció hasta su retiro en 1968. Otros familiares también ocuparon posiciones directivas en la empresa. Aunado a lo anterior, igual que en el modelo hacendario, la familia de La Macorra vivía en el casco (residencia principal) de la Hacienda de Zavaleta, cerca de la fábrica. Tales elementos permitieron generar una referencia simbólica continua entre la dirección de la hacienda y la fábrica San Rafael.

La forma en que se establecieron las relaciones entre la dirección empresarial y los trabajadores de San Rafael quizá sea la característica más importante de la continuidad de las estructuras tradicionales de la hacienda. La dirección esperaba que los empleados le fueran leales, les hacía notar y les persuadía de que los incentivos y estímulos al trabajo eran “favores” e “iniciativas benevolentes”. Los contratos de trabajo eran referidos con el nombre de *convenios de servidumbre* y exigían la lealtad de los trabajadores, pero en ningún momento limitaban la facultad de la empresa para contratarlos y/o despedirlos en función de las necesidades industriales (Huerta González, 1994, p. 476).

Debido a que muchos de los campesinos tenían pocas posibilidades de conseguir una fuente alternativa de sustento, distinta a la de trabajar en la fábrica, gradualmente y sin ninguna garantía de trabajo estable fueron construyendo sus casas en los terrenos de la empresa. Mientras la dirección imponía condiciones precarias de trabajo, el director general lideraba iniciativas para reducir las dificultades en la vida de los trabajadores. Don José de la Macorra, por ejemplo, inició y apoyó financieramente las *mutualidades* (fondos mutuos que permiten socializar gastos como seguro de salud, entre otros) e impulsó acciones de caridad para los empleados enfermos y viejos, así como para sus familias. A la vez, como protector y presidente honorario de estos fondos, mantuvo el derecho a recibir toda la información relacionada, incluso podía vetar las decisiones. Su influencia fue más allá de la esfera de la protección laboral y social de la fábrica, se extendía hasta la comunidad mediante las actividades locales de carácter social, donde él mismo anunciaba sus iniciativas y su generosidad.

En resumen, la dirección creó un sentido de continuidad simbólica entre la anterior y preva-
leciente configuración de relaciones de servidumbre en las haciendas y el nuevo contexto industrial local, con la adopción de las características del hacendado tradicional. Sin embargo, en ese momento el reto real para la dirección era transformar la fuerza de trabajo de origen campesino en mano de obra industrial.

Adquiriendo identidad de trabajadores

Todos los trabajadores de la fábrica fueron campesinos antes de que se creara la empresa y mantenían sus vínculos con las actividades agrícolas, que eran centrales para su estilo de vida tradicional; cultivaban un pedazo de tierra, criaban animales, laboraban por temporadas en la fábrica y luego regresaban para mantener en pie sus hogares. Los ingresos adicionales por su trabajo en el campo eran una garantía para cuando el trabajo en la fábrica se tornara insuficiente para sostener-

los en lo económico. En los primeros treinta años de existencia de la fábrica de papel, casi todos los empleados provenían de la zona de Tlalmanalco o de los municipios circunvecinos. De acuerdo con Espejel (1994), había una tensión permanente que iba del paternalismo al rigor en las relaciones (es decir, relaciones estrictamente reguladas por las necesidades industriales y de producción) entre los trabajadores y los directivos. A pesar de que los directivos eran invitados a las reuniones familiares y celebraciones de sus subordinados —como bautizos y primeras comuniones—, debían permanecer como los principales garantes del rigor y la disciplina en el lugar de trabajo.

Debido a la escasez de habilidades laborales específicas y técnicas entre la población de la zona de San Rafael, se requería contratar personas capacitadas provenientes de otras partes del país y de Europa. Los procesos de selección y las tasas de retención para este tipo de empleados eran de las preocupaciones más importantes para la alta dirección. Por ejemplo, ingenieros europeos supervisaron la construcción de la estructura hidráulica hacia finales del siglo XIX, mientras ingenieros suizos y alemanes construyeron la infraestructura industrial de la fábrica (Lenz, 1990). Algunos de ellos, más tarde, fundaron la empresa *Loreto y Peña Pobre*, que se constituyó en el principal competidor de San Rafael.

Los reportes de la compañía fechados en la década de 1920 mencionan también de manera reiterada que José de la Macorra, director general, viajaba a Europa para visitar fábricas y reclutar ingenieros especializados en la producción de pulpa y papel. La firma constantemente buscaba mantener a los empleados calificados bajo condiciones de trabajo competitivas, para lo que les proveía características de la vida urbana como viviendas de calidad, tiempo de ocio y oportunidades de entretenimiento. Los técnicos eran denominados *personal de confianza* y tenían un contrato de trabajo estable. También los primeros esfuerzos para la provisión de vivienda se orientaron hacia ellos: en 1900, la dirección autorizó la construcción de 25 casas para hombres solteros, en especial ingenieros (Huerta González, 1994, p. 290). En 1904, se construyó el *Casino cosmopolita* que incluía habitaciones para los ingenieros que así lo requirieran y un centro de entretenimiento para solteros (Arango Miranda, 1997).

Relaciones entre empresa y comunidad

Antes de la construcción de la fábrica, tanto el agua como los bosques eran propiedad de la comunidad bajo la jurisdicción del municipio. Sin embargo, varios decretos presidenciales (1893 y 1897) y algunos contratos entre el Estado mexicano y la empresa San Rafael (1897) entregaron a la fábrica los derechos comunitarios de usufructuar el agua y el bosque. Los habitantes locales protestaron por el decreto presidencial de 1893, que otorgaba una concesión exclusiva sobre el agua y la madera locales a la fábrica; sin embargo, la influencia de la firma prevaleció sobre los intereses de los pequeños grupos rurales, por lo que la protesta fue en vano. Los campesinos locales rápidamente perdieron todos los derechos de utilizar esos recursos naturales (Huerta González, 1994).

La Constitución mexicana de 1917 institucionalizó derechos como el de libre asociación sindical y el de huelga, así como la jornada de ocho horas al día. Estos derechos fueron ignorados por los directivos de San Rafael, es decir, nunca se logró su cumplimiento estricto.

En la década de 1920, como respuesta indirecta a los nuevos derechos laborales y como una estrategia para desactivar las demandas de los trabajadores, la fábrica San Rafael comenzó el establecimiento de un pueblo modelo “cuyo clima de modernidad contrastaba con el paisaje principalmente rural de la región” (Espejel, 1994). En 1923 abrió sus puertas el *Club Deportivo San Rafael*, que más tarde se convertiría en una de las asociaciones deportivas líderes del país. La firma también abrió en 1928 la *Tienda grande*, un centro comercial bastante moderno para la época y, en 1929, el *Casino obrero*, un club social para los empleados. Durante la década de 1930 puso en funcionamiento una escuela para adultos, así como un dispensario para los trabajadores y sus familias. Fueron cuatro décadas de construcción de la villa en forma de enclave (debido a que tenía aspectos muy diferentes al resto de la región).

En resumen, los primeros 43 años (1893-1936) de relaciones laborales en San Rafael se caracterizaron por la *configuración paternalista tradicional*. La dirección tomó el control de las relaciones existentes en las haciendas previas a la instalación de la fábrica, en términos tanto de sus características simbólicas como de las materiales.

En el nivel simbólico, por ejemplo, los dueños de la empresa viviendo en el mismo lugar donde vivían los hacendados configuraban las relaciones sociales en el nuevo contexto industrial. El nivel de intercambio material entre los empleados y los directivos se basó en la imposición de condiciones precarias de trabajo que trataban de compensarse mediante actos de benevolencia de la dirección general. No obstante, en esta época inicial los trabajadores mantuvieron en forma paralela sus vínculos tradicionales con la tierra y los cultivos.

Segunda época (1936-1970)

Un grupo de trabajadores formó, en 1922, el primer sindicato, mismo año cuando fueron a huelga. Un ex trabajador de San Rafael, quien tenía 17 años en ese entonces, declaró al respecto:

Quando comencé a trabajar, los salarios eran de miseria. Entonces nos reunimos y fuimos a la huelga para demandar un incremento del 75%, y después de cuatro meses lo obtuvimos. También logramos el suministro de útiles escolares y viviendas para los trabajadores. Todo eso fue posible porque nosotros pertenecíamos al Sindicato Revolucionario.

Uno de los reportes corporativos anuales menciona la reacción de la dirección ante la lista de peticiones presentadas por los trabajadores durante la huelga:

En octubre, los trabajadores presentaron una lista de demandas cuando el director general, José de la Macorra, se encontraba en Europa. Se llegó a una solución justa y satisfactoria. Nuestra compañía ha aceptado, como siempre lo hace, las demandas justificadas de los trabajadores y rechazó las injustificadas.

En 1936 explotó una segunda huelga para apoyar el incremento en los salarios. Sin embargo, los motivos fueron más allá de este aspecto, por lo que la huelga duró cuatro meses. El entonces presidente de México, Lázaro Cárdenas, tuvo que enviar a su secretario personal para mediar en el conflicto, con lo que, finalmente, la dirección aceptó satisfacer la mayoría de los reclamos de los empleados (promulgados en la Constitución mexicana de 1917), con lo que se firmó un nuevo contrato entre el sindicato y la empresa.

Época de prosperidad

Al pagar a sus trabajadores salarios por encima de la media del mercado y facilitarles una vivienda apropiada, además de patrocinar deportes y actividades culturales, así como celebraciones patrióticas y religiosas, la fábrica se caracterizó entonces por ser un "enclave privilegiado", un "pueblo modelo", con amplios beneficios para los trabajadores y sus familias. Por ejemplo, entre 1936 y 1970 (época del milagro mexicano) cerca de 860 casas fueron construidas por la compañía (Arango Miranda, 1997).

Comparados con el resto de la región, los indicadores confirmaron los efectos positivos de la fábrica en el desarrollo socioeconómico del pueblo. En 1950, el índice de alfabetización en San Rafael era del 64% comparado contra el 50% del resto del estado de México; la dieta común de una familia en San Rafael ofrecía más variedad que la dieta promedio en el resto de la entidad (Arango Miranda, 1997). Con base en el contrato de trabajo, la fábrica proveía estabilidad de por vida en el empleo.

Un ex líder del sindicato recordó:

Mire, yo le diría, en San Rafael había una mentalidad de mucha protección. Era como una fábrica madre... Ellos nos daban todo. Don Fernando llegaba y su palabra era la ley... Si usted tenía un problema personal, usted solicitaba hablar con él, le exponía el problema y él tenía la solución.

Después de su retiro en 1968, Fernando de la Macorra fue elogiado por las autoridades municipales como “un gran contribuyente al bienestar del municipio” y por el sindicato como un “modelo de director general”. Bajo la presencia tranquilizadora del director general, estos años dorados fueron una época de fuerte crecimiento que, entre otras cosas, logró aumentar la participación mexicana en la propiedad de la empresa y generó un nuevo modelo de relaciones laborales contractuales.

Tercera época (1970-1991)

A nivel nacional, el modelo económico y político de la “modernización conservadora” mexicana comenzó a deteriorarse. Este modelo, estructurado sobre el sistema político corporativista y orientado por la estrategia económica de sustitución de importaciones, trajo consigo un fuerte crecimiento económico durante 30 años, pero hacia finales de la década de 1960 ya comenzaba a mostrar signos de fatiga. Paradójicamente, a pesar de décadas de industrialización, la economía mexicana continuaba dependiendo de la industria petrolera, que representaba el 75% de sus exportaciones (Haber, 1989).

San Rafael: sedimentación de los problemas

La compañía San Rafael reflejaba ya varios rostros, incluso contradictorios entre sí. Por un lado, aparentaba tener la fuerza de una potencia industrial eterna que continuaba empleando alrededor de 2700 personas, era el principal benefactor del pueblo y un empleador reconocido. Por otro lado, producía cerca del 10% del papel consumido en México y ofrecía un amplio arsenal de papeles de calidad distribuido por minoristas. En 1973, el presidente mexicano, Luis Echeverría, la distinguió como “un modelo y la madre de todas las compañías mexicanas de pulpa y papel”, incluso consideró su nacionalización (Arango Miranda, 1997).

Pero una deteriorada posición competitiva en el mercado y una triste situación financiera amenazaban seriamente su futuro y supervivencia. Desde 1940, la producción de la planta no había crecido al mismo ritmo del mercado mexicano. A finales de la década de 1970, Atenquique, uno de sus principales competidores, aumentó su producción de 30,000 a 120,000 toneladas por año, con un ritmo semejante al promedio del sector. San Rafael sólo multiplicó por dos su producción (Arango Miranda, 1997). También, en el periodo 1940-1970, 35 nuevas compañías entraron al mercado mexicano de pulpa y papel, las cuales introdujeron productos como los pañuelos de tejido fino y las cartulinas. Se hizo evidente que la mayor parte del valor de mercado era originado por estos nuevos productos, lo cual residía sobre todo en la capacidad de renovación tecnológica y de innovación interna de las empresas (Celorio, 1998).

San Rafael continuaba produciendo papeles finos y papel periódico, pero se encontraba obstaculizada por equipos obsoletos y onerosos contratos de trabajo colectivo. Al final, tenía una habilidad limitada para reaccionar ante los cambios de la industria y del entorno. El deterioro gradual de sus finanzas exacerbaba dicha inercia porque su rentabilidad era mucho más baja que la media del sector, se había tornado en una inversión de pobre rendimiento (Indalecio Celorio, entrevista personal, 2000).

La deuda de la compañía se incrementó de 1940 a 1970 hasta el punto en que, en 1970, Nacional Financiera —institución financiera mexicana de carácter público y su principal acreedor—

la compró con el objetivo de rescatarla de la bancarrota. Once años después, en 1981, fue adquirida por uno de sus principales competidores, Crisoba, una subsidiaria de la multinacional estadounidense Scott Paper. Tales cambios obstaculizaron las capacidades de la firma para reestructurarse. Los directores generales nombrados por Nacional Financiera cambiaban frecuentemente (sus periodos duraban alrededor de un año) y tenían una visión financiera desconectada de la industria del papel.

A partir de 1981, en los años que San Rafael estuvo bajo el control de Crisoba, las diferencias en las estrategias de producto de la empresa limitaron su crecimiento (mientras Crisoba, como una compañía de Scott, se enfocó en los pañuelos de tejido fino, San Rafael se especializó en papeles de calidad para la escritura).

Declive de la moral de los trabajadores

La década de 1970 fue un periodo de encrucijadas permanentes para la dirección de la fábrica de papel San Rafael. Con muy poca reinversión y frecuentes cambios en los cargos directivos, los trabajadores comenzaron a limitar el tiempo que dedicaban a la fábrica. La moral se erosionó, mientras que aumentaron el sabotaje, las huelgas y el ausentismo.

En resumen, esta tercera configuración de las relaciones laborales de la empresa con el sindicato y sus trabajadores estuvo caracterizada por su rigidez y fragilidad en forma simultánea: mientras que la posición competitiva de la firma se deterioraba, la rigidez de las relaciones internas hacía muy difícil, casi imposible, su reactivación. Esta irreparable circunstancia llevó tanto a la dirección (con alta rotación y altos perfiles financieros, en oposición a los perfiles de los directivos anteriores, quienes eran conocedores de la comunidad local y de la industria del papel) como a los empleados (sitiados por la baja moral, el ausentismo y el sabotaje) a despreocuparse por el futuro de la fábrica San Rafael.

En junio de 1991, de manera repentina, la dirección anunció el cierre de la fábrica. Las razones oficiales incluían las siguientes:

Falta de inversiones, obsolescencia extrema de las máquinas y del equipo, fuerte contaminación de los ríos y de la atmósfera, (...) y un sinnúmero de problemas de diferente naturaleza... Todos estos problemas se han hecho tan persistentes que nuestra compañía está en una pobre posición competitiva... Por estas razones, la junta directiva ha decidido cerrar la planta el 9 de junio de 1991. Todos los contratos y las relaciones de trabajo quedarán terminadas ese día (citado en Barreto Flores, 1998, p. 52).

En septiembre de 1991, la empresa abrió de nuevo con un cuarto del personal que tenía (sólo contrató alrededor de 400 trabajadores). De esa forma pudo suprimir el contrato laboral anterior y seleccionar el personal que quería para el "nuevo" contexto laboral. Ahora firmó un nuevo contrato colectivo basado en las leyes laborales federales mexicanas. El contrato colectivo de 1936 fue cancelado y la empresa eliminó el patrocinio de las actividades en la comunidad local. La planta de celulosa —que estaba contaminando los ríos y la atmósfera— fue cerrada y la planta San Rafael-Crisoba dejó de utilizar la madera local; también se construyó una pared para separar la fábrica física y simbólicamente del pueblo.

En 1995, Kimberly-Clark se fusionó a nivel mundial con Scott Paper, por lo que San Rafael, como una pequeña planta de Kimberly-Clark de México, se incorporó al productor líder de pulpa y papel en el país. A finales de 2003, la planta seguía contando con alrededor de 400 trabajadores.

Referencias bibliográficas

- Anaya Pérez, Marco Antonio. *Rebelión y revolución en Chalco-Amecameca (1821-1921)*, vol. 2, Instituto Nacional de Estudios Históricos de la Revolución Mexicana, Universidad Autónoma de Chapingo, México, 1997.
- Arango Miranda, Azucena. *Industria y espacio en San Rafael, México: Formación, desarrollo y desenclave*, Tesis de Licenciatura en Geografía, UNAM, México, 1997.
- Barreto Flores, Salvador. *El movimiento campesino en la región Iztaccíhuatl-Popocatepetl y la explotación forestal por la fábrica de papel San Rafael (1986-1992)*. Tesina, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México, 1998.
- Celorio, Indalecio. *Historia del papel corrugado en México*, México, 1997.
- Club Deportivo Internacional. *A la fábrica de papel de San Rafael!*, 1938, 16 pp.
- Espejel, L. *San Rafael, una enclave*, en Tortolero, Alejandro (coord.), vols. 1 y 2, Entre lagos y volcanes: Chalco Amecameca, pasado y presente, El Colegio Mexiquense, A. C. Toluca, México, 1993.
- García Luna, Margarita. *Los orígenes de la industria en el Estado de México (1830-1930)*, Gobierno del Estado de México, Toluca, México, 1998.
- Haber, Stephen. *Industrialization and underdevelopment*, University of Texas Press, 1989.
- Lenz, A. *Historia del papel en México y cosas relacionadas*, Porrúa Editores, México, 1990.
- Martínez Moctezuma, Lucía. *Españoles en Chalco: estrategias de empresarios frente a la fuerza de trabajo (1895-1913)*, en Tortolero, A. (coord.), vols. 1 y 2, Entre lagos y volcanes: Chalco Amecameca, pasado y presente, El Colegio Mexiquense, A.C., Toluca, México, Potrillo, 1994.
- Noyola Rocha, J. *Monografía de Tlalmanalco*, Estado de México, 1999; Sindicato Único de Trabajadores de la Industria Papelera de la R. M. *Pliego de peticiones a la compañía de las fábricas de papel de San Rafael y anexas, S. A.*, México, 1936.
- UAM. *Atlas de los recursos naturales de Tlalmanalco*, UAM, Ciudad de México, México, 2000.

CASO 2

Ilegalidad o inseguridad: Dilema para las tiendas de conveniencia en Monterrey



Luis Portales, Consuelo García de la Torre

En el Área Metropolitana de Monterrey (AMM), de 2003 a 2009 hubo un incremento del 30% en el número de pandillas —de 1600 a 2300— y el número de pandilleros 68% —de 11,319 a 35,000¹ (vea el anexo 1). Ese aumento en la delincuencia ha afectado el desarrollo de la estrategia de crecimiento de una cadena de tiendas de conveniencia que opera en el AMM, pues el número de asaltos en sus negocios pasó de 3127 en 2007 a 4146 en 2010.² Ante dicha situación, líderes de tienda³ aceptaron recibir protección por parte de pandillas a cambio de gratificaciones en especie: cerveza, vinos y cigarrillos.

Jacinto Cenobio,⁴ líder de una de dichas tiendas, se encuentra en la encrucijada de aceptar este tipo de protección, a sabiendas de que promueve la ilegalidad de estos grupos y su posible proliferación o utilizar algunas de las estrategias que la cadena promueve para frenar el número de asaltos y contribuir a la mejora del tejido social, corriendo el riesgo de que no den resultado y su negocio se vea afectado negativamente.

Inseguridad en Monterrey

Monterrey se encuentra en el estado de Nuevo León, México, y su área metropolitana está conformada por los municipios de Monterrey, Guadalupe, San Nicolás de los Garza, Juárez, General Escobedo, Apodaca, San Pedro Garza García y García. De acuerdo con el censo del INEGI del 2010⁵ esta área albergaba a más de 4 millones de habitantes. Desde inicios del siglo xx, Monterrey ha sido parte fundamental del desarrollo industrial de México,⁶ sin embargo, también ha presentado patrones de polarización importantes,⁷ aspecto que en 2009 ocasionó que más del 40% de su población se ubicara en situación de pobreza⁸ y que el 10% obtuviera el equivalente al 85% de los ingresos de la ciudad.

Es en este contexto donde los indicadores delictivos de la zona han ido a la alza en años recientes. Por ejemplo, el índice de robo a vehículos y negocios se incrementó durante 2009, siendo los municipios de Monterrey y Guadalupe los que tuvieron los niveles de incidencia más eleva-

¹ Cerda, P. (2009). *Violencia y ciudad*. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León.

² <http://www.milenio.com/node/544964>.

³ El líder de tienda es un comisionista que funge como primer responsable y cuenta con un equipo de seis personas. Recibe una comisión sobre el total de las ventas generadas mensualmente.

⁴ Nombre ficticio que tiene el interés de presentar una situación real.

⁵ <http://www.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?ent=19>.

⁶ Flores, O. *Monterrey Industrial, 1890-2000*. Monterrey, Universidad de Monterrey, 2000.

⁷ Garza, G. "Estructura urbana y gestión municipal en el Área Metropolitana de Monterrey", en M. Ceballos, *Monterrey 400: estudios históricos y sociales* (pp. 91-128). Monterrey, Universidad Autónoma de Nuevo León, 1998.

⁸ Consejo de Desarrollo Social. *Mapas de pobreza y rezago social. Área Metropolitana de Monterrey*. Monterrey, Consejo de Desarrollo Social, 2009.

dos. Asimismo, se registró un aumento del 80% en los asaltos a las tiendas de conveniencia en el AMM, los cuales representaron el 40% de los delitos cometidos en esa zona. Uno de los factores que han incidido en el crecimiento del robo a negocios es la proliferación de pandillas lo cual se correlaciona con la ruptura de modelos familiares,⁹ el mayor consumo de drogas y los bajos ingresos. En este sentido, Escobedo, García, Apodaca, Juárez, Santa Catarina y Santiago concentran la mayor cantidad de tales problemas (vea el mapa del anexo 1). Un elemento que vino a sumar peligrosidad a estos grupos pandilleros es el reciente nexo que desarrollaron con el crimen organizado, que además de fomentar el narcomenudeo¹⁰ los provee de armas de fuego,¹¹ con lo que se genera una subcultura caracterizada por lujos, automóviles, joyas y una apariencia (uso de ropa y calzado de marca) que a los jóvenes les parece atractiva.¹²

Estrategia de crecimiento de la cadena de tiendas de conveniencia

Para finales de 2009, estas tiendas de conveniencia sustentaban una posición de liderazgo en México con una importante participación de mercado. La estrategia de crecimiento se fundamenta en tres líneas: expansión, abasto y consumidor.

La expansión es el eje que da mayor sustento a la estrategia de crecimiento. Tiene como base dos elementos: buena ubicación de las tiendas y velocidad en la apertura de tiendas. Se abre una tienda cada doce horas aproximadamente. El abasto es la disponibilidad en tienda de variedad de productos, que van desde alimentos hasta artículos de higiene personal y del hogar. El tercer eje consiste en satisfacer las necesidades de los consumidores, para lo cual se les ofrece una serie de conveniencias tales como cercanía, horario de 24 horas, fácil acceso, rapidez y comodidad de compra, así como la facilidad de pagar los recibos de los servicios de agua, luz y gas en las tiendas (vea el anexo 3).¹³

La estrategia de expansión ha llevado a ubicar tiendas en zonas del AMM donde el número de pandillas ha crecido considerablemente, lo que a la vez ha incrementado la cantidad de asaltos. Esta situación llevó a la dirección de la firma a generar una serie de medidas y programas con el propósito de reducir los motivos para ser objeto tales delitos.

Perfil de un líder de tienda

El líder es una persona que funciona como comisionista al interior de la cadena comercial, pero que goza de autonomía en la decisión de aspectos relacionados con la operación del negocio, como es la selección de los empleados, administrar los inventarios y velar por el buen funcionamiento de la tienda.

El perfil de este empleado tiene características muy similares en la mayoría de los casos. Es una persona con escolaridad hasta el nivel medio superior, cuyo nivel socioeconómico es de medio a medio bajo; además, vive en un entorno familiar con nexos bastante fuertes. Durante el proceso de selección y reclutamiento de futuros líderes de tienda, la firma busca individuos que puedan conformar equipos de trabajo con sus familiares más cercanos, preferentemente padres

⁹ De 2007 a 2009, la situación de violencia familiar mantuvo un valor de constante de 10,000 casos por año; además, se encontró una correlación positiva entre este fenómeno y el incremento de las pandillas (Cerdeña, 2009).

¹⁰ Comercio de drogas ilícitas en pequeña escala.

¹¹ En 2009, Osorno identificó que una veintena de pandillas tenían nexos con el grupo de "Los Zetas", grupo del crimen organizado que tiene su zona de influencia en Nuevo León y Tamaulipas, principalmente.

¹² Orozco, M. *Los jóvenes, víctimas y armas del crimen organizado*, consultado en http://www.elperiodicodemexico.com/nota_impression.php?sec=yid=237589 el 21 de marzo de 2009.

¹³ Infosel-Financiero, 18 de junio de 2010.

de familia como líderes que tomen a su esposa e hijos como empleados. Este modelo intenta que el entorno familiar se convierta al mismo tiempo en entorno laboral. Lo cual servirá para fortalecer los niveles de gestión operativa de la tienda, pues así se aprovechan los buenos niveles de confianza existentes en la familia y se genera un ambiente laboral ligado al contexto familiar.

Es así como los líderes se convierten en la figura principal en las tiendas de conveniencia, ya que gozan de cierta autonomía en relación con la empresa y, por lo tanto, son quienes toman las decisiones operativas importantes, tal como ha sucedido con el caso de la seguridad.

Algunas soluciones al problema¹⁴

Al contar con tiendas en zonas de riesgo, el área de protección patrimonial identificó que tener las instalaciones abiertas las 24 horas del día genera un riesgo para los líderes y su grupo de trabajo, especialmente en los horarios nocturnos, por ser cuando las pandillas suelen andar en la calle. Como respuesta a este riesgo, en 2006 se habilitó la modalidad de venta nocturna por ventanilla; sin embargo, este cambio en la operación no logró reducir la cantidad de asaltos en las tiendas durante 2007 y 2008; más aun, el indicador aumentó en 2009 (vea el anexo 2).

Ante esta situación, durante 2008 el área de tesorería de la cadena y el área de protección patrimonial realizaron un proceso de análisis estadístico, donde encontraron que en el 80% de los asaltos el 65% de la mercancía robada correspondía a tarjetas de recarga para teléfonos móviles (celulares); el 20% a vinos, licores y bebidas con alcohol, y el restante 15% a cigarrillos. La respuesta se dio a la par que los cambios en el mercado de la telefonía móvil, por lo que se tomó la decisión de dejar de vender tarjetas telefónicas de alto valor e implementar la venta de tiempo aire electrónico,¹⁵ con lo que se disminuyó el riesgo de faltante de este tipo de mercancía por cualquier motivo. De forma simultánea, se buscó disminuir la cantidad de efectivo en las cajas registradoras, para lo cual se pusieron en marcha dos acciones: la primera consistió en instalar una caja fuerte para depositar todo el efectivo que excediera el equivalente a cien dólares en las cajas registradoras; la segunda fue promover el cobro con tarjetas de crédito o débito a través de la instalación de terminales bancarias en 2009, con lo que se logró que las transacciones de venta con valores muy altos no representaran entradas de efectivo. Aunado a estas acciones, en ese mismo año se colocó un circuito cerrado de televisión centralizado en las tiendas donde la incidencia de asaltos era mayor.

Además de las acciones emprendidas para reducir el monto de lo robado en las tiendas, se tomaron medidas en materia de capacitación a los líderes de tienda y a su equipo de trabajo. En consecuencia, se les entrenó sobre qué hacer en esas situaciones. La forma y el contenido del entrenamiento consistía en hacer todo lo que el delincuente pidiera: "Si se quiere llevar una botella, dale dos". De esta manera, la firma enviaba el mensaje de que lo importante era la integridad física de las personas que laboran en la tienda.

Con la intención de mejorar las relaciones con las comunidades donde se encuentran las tiendas, la empresa creó, en 2009, el Departamento de Desarrollo Comunitario, desde el cual se han impulsado proyectos que buscan mejorar la cohesión social¹⁶ de zonas conflictivas. Entre esos proyectos destaca el llamado "Vecinos Alertados",¹⁷ que comenzó en San Pedro Garza García —pero

¹⁴ Toda la información brindada en esta sección, relacionada con la toma de decisiones, es resultado del proceso de investigación desarrollado por un grupo de estudiantes —uno de los cuales participó en la toma de decisiones— de la EGADE Monterrey, presentado como proyecto final de la materia "Política Empresarial, Ética y Responsabilidad Social Corporativa y Sustentabilidad".

¹⁵ Modalidad de prepago del servicio de telefonía celular que no requiere comprar tarjetas telefónicas, sino que el pago se realiza vía electrónica y el monto es depositado al número de celular que se desee.

¹⁶ Entendido como la percepción que tienen los miembros de una comunidad, colonia en este caso, de pertenencia a un proyecto o una situación común.

¹⁷ Los nombres de los programas han sido modificados con la intención de mantener la confidencialidad de la cadena comercial.

ya se ha expandido a otras colonias de este municipio— y tiene el objetivo de concientizar a la comunidad, para lo cual se les enseña a identificar situaciones sospechosas y a denunciarlas antes de que se incurra en algún delito. Otro proyecto, “Pintemos la Colonia y Rehabilemos los Parques”, busca involucrar a jóvenes de pandillas en la mejora de las áreas comunes de sus colonias con la finalidad de que la comunidad en conjunto rehabilite estos espacios. Puesto que los programas requieren de la participación y disposición de las autoridades, su implementación no ha podido ser llevada a cabo en todos los municipios donde se encuentran las tiendas de conveniencia.

Con este tipo de soluciones, la parte gerencial de la firma buscó hacer frente a la situación de inseguridad que se presentaba en sus tiendas. Sin embargo, sólo se reducía el monto de lo robado, además de que se aseguraba que el líder y los empleados de la tienda supieran qué hacer en caso de presentarse algún incidente, pero no se evitaba que los robos continuaran. En este sentido, a decir de los líderes de tienda,¹⁸ las acciones seguidas por la empresa no reducían el riesgo de ser robados ni la situación de violencia que se pudiera generar durante la ejecución del asalto. Entonces, con la intención de protegerse tanto ellos como su equipo de trabajo, conformado principalmente por sus familiares, comenzaron a tomar decisiones por su cuenta, una de las cuales parecía dar buenos frutos a pesar de su ilegalidad.

Inicio de nexos con las pandillas

En algunas colonias de los municipios de Apodaca y Escobedo los conflictos entre pandillas provocaron que algunas tiendas sirvieran como fuente de financiamiento y de acopio de productos, pues el objetivo de los ladrones/pandilleros era obtener dinero en efectivo, cigarros y licor de alto precio de una forma sencilla.

El interés por evitar las situaciones de asalto provino de un miembro de la colonia donde se ubica una tienda. Dentro del equipo de trabajo se encontraba un joven menor de edad que había estado en una de las pandillas más numerosas de la zona. Después de tres robos en la misma semana, este joven le propuso al líder de la tienda un trato: la pandilla le aseguraba que nadie lo asaltaría, aunque a cambio le pedía un cartón de cerveza.¹⁹ Inicialmente el líder de la tienda no aceptó el trato; un día después sufrió un asalto a mano armada durante el turno en que preparaba el efectivo para la recolección de valores. Lo anterior lo hizo tomar la decisión de aceptar la protección. En consecuencia, ambos interesados cumplieron con su parte del trato y la tienda ya no sufrió mal alguno, porque los miembros de la pandilla la protegían.

De una u otra formas, el caso fue permeando en dos direcciones. En primer lugar, hacia otros líderes de tienda en situaciones similares; en segundo, hacia los asesores comerciales y los equipos administradores de la empresa. A medida que los casos fueron en aumento, las oficinas corporativas empezaron a documentar la situación. Encontraron que alrededor de 40 establecimientos vivían situaciones similares, donde el común denominador era la protección por parte de algún grupo delictivo hacia los líderes que administraban los establecimientos a cambio de productos o dinero en efectivo.

Jacinto Cenobio, líder de una tienda ubicada en una de estas zonas de conflicto, ha recibido ofertas de protección a cambio de un pago en especie (determinada cantidad de cigarros y cervezas a la semana). Jacinto enfrenta una disyuntiva: de aceptar el trato, favorecería la ilegalidad de las pandillas, así como su posible proliferación y favorecería la lucha de poder entre los diferentes grupos existentes en la zona; de no hacerlo, podría denunciarlos ante la autoridad e impulsar la puesta en marcha de los programas sociales que su empresa promueve, pero asumiría el riesgo de que esta solución no llegue pronto y la incidencia de robos se mantenga o aumente, ¿qué debe hacer?

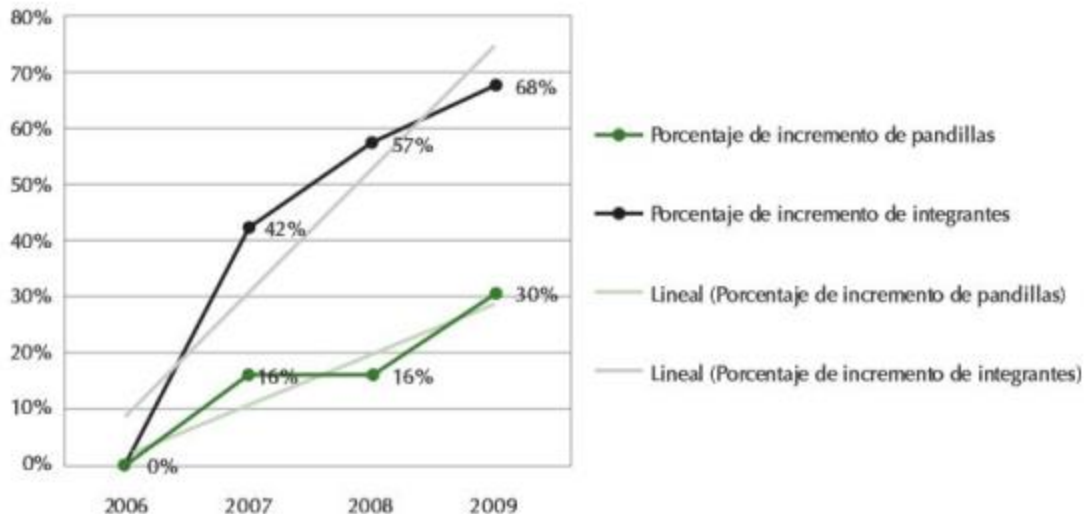
¹⁸ <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/18893/Capitulo5.pdf>.

¹⁹ Paquete con veinte cervezas de 350 ml.

Anexo 1 Número de pandillas y pandilleros en el Área Metropolitana de Monterrey, 2006 a 2009

	2006	2007	2008	2009
Pandillas	1 600	1 907	1 905	2 300
Integrantes	11 319	19 669	26 600	35 000

Fuente: Elaboración de los autores con datos de Cerda (2009).



Fuente: Elaboración de los autores con datos de Cerda (2009).

Incremento del número de pandillas y pandilleros en el Área Metropolitana de Monterrey.



Fuente: Elaborado por Esther Nassar, asistente de investigación de la EGADE Business School.

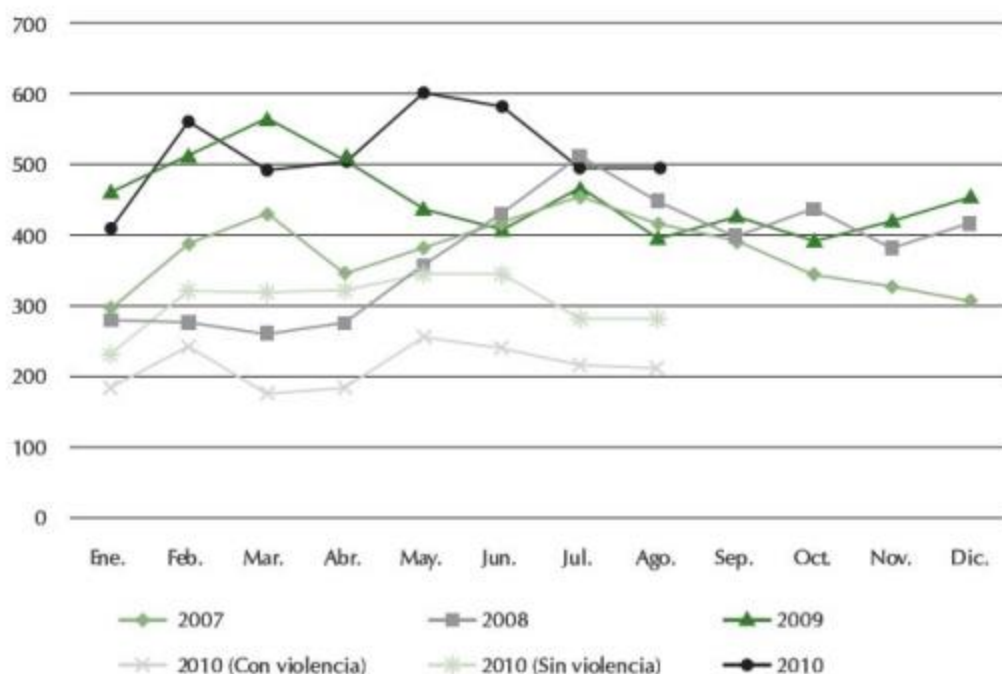
Polígonos de pobreza (círculos pequeños con número) y pandillas (círculos grandes) en el Área Metropolitana de Monterrey.

Anexo 2

Índice de asaltos en las tiendas durante 2007 a 2010

Años	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	Mayo	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
2007	296	388	431	346	382	412	455	417	392	344	327	307	4 497
2008	279	277	260	275	357	430	513	449	398	439	382	417	4 476
2009	462	513	566	510	438	408	468	396	428	393	422	457	5 461
2010 (Con violencia)	182	241	175	182	255	240	215	211					1 701
2010 (Sin violencia)	230	321	319	322	345	344	281	283					2 445
2010	412	562	494	504	600	584	496	494					4 146

fuerce: Elaboración de los autores con datos de la Dirección de Informática de Milenio.com.



fuerce: Elaboración de los autores con datos de la Dirección de Informática de Milenio.com.

Tendencia del robo a negocios en el Área Metropolitana de Monterrey.

Anexo 3

Concepto comercial de las tiendas de conveniencia

Las tiendas de conveniencia ofrecen a sus clientes la cercanía, ya sea de su casa, de su trabajo o de su centro de estudios; la atención de personal amable, responsable y preocupado por darles el mejor servicio, además de estacionamientos cómodos, amplios horarios de servicio e incluso cajeros automáticos.

El enfoque de las tiendas de conveniencia en México no sólo gira en torno a ofrecer productos básicos, sino también servicios. Hoy es posible pagar los servicios de 40 empresas en las cajas de estas tiendas, lo que en días de quincena genera largas filas y opera en detrimento de los clientes que buscan la conveniencia de hacer compras rápidas a cualquier hora del día. Sus clientes potenciales son personas que pertenecen a la clase media baja o a cualquier estrato superior. Sin embargo, las tiendas de conveniencia se enfocan en especial hacia la clase media, sobre todo a aquellas personas que por su trabajo tienen que desplazarse mucho. En zonas escolares, por ejemplo, los universitarios pueden conformar una parte considerable de la clientela.

CASO 3

Fondo de Solidaridad y Gildan Activewear, Inc.¹



Pierre Batellier, Emmanuel Raufflet

A finales de 2003, funcionarios del Fondo de Solidaridad, un gran fondo de pensiones operado por la Federación de Trabajo de Quebec (QFL), se reunieron para discutir lo que harían con las inversiones que poseían en Gildan Activewear, una compañía de confección textil ubicada en Montreal.

A lo largo de 2002, la controversia pública giró alrededor de las prácticas laborales de Gildan en sus plantas manufactureras localizadas en América Central. En enero de 2002, un documental televisivo transmitido por la Corporación Canadiense de Radiodifusión (CBC) expuso que los trabajadores de Gildan en Honduras ganaban menos del salario mínimo, laboraban largas jornadas, tenían excesivas cuotas de producción y respiraban aire saturado de pelusa proveniente de las telas. Sólo unos meses después, un grupo defensor de los derechos laborales presentó un reporte denunciando que Gildan había despedido a trabajadores hondureños que intentaron organizar un sindicato. Estos cargos presentaban para el Fondo, que era dueño del 14% de Gildan, un dilema. La compañía textil había resultado ser una excelente inversión: sus acciones aumentaron de valor desde un poco más de 2 dólares canadienses por acción a partir de 1995, cuando el Fondo inició su inversión, hasta casi 12 dólares. Sin embargo, si las denuncias eran fundadas, las prácticas de Gildan violarían los valores básicos del Fondo. ¿Debería éste tratar de influir en el comportamiento de Gildan? ¿Debería vender sus acciones en protesta? ¿O no debería hacer nada?

El Fondo de Solidaridad

La QFL, una alianza de sindicatos de la provincia canadiense de Quebec que representa a más de medio millón de trabajadores, fundó el Fondo de Solidaridad en 1983. En ese tiempo, Quebec estaba hundida en una profunda recesión. Altas tasas de interés llevaron a pequeños y medianos negocios a la bancarrota, además de que casi un cuarto de la población de jóvenes y más de 14% de la fuerza de trabajo estaban desempleados. En un esfuerzo por replantear la función de los sindicatos en la promoción del desarrollo económico, la QFL lanzó al mercado un nuevo fondo diseñado para invertir los ahorros de sus miembros en compañías locales. Con la tasa de sindicalización en Quebec por arriba del 40% (comparado con el 30% de Canadá en su totalidad y alrededor del 13% en Estados Unidos), la QFL supuso que el impacto de invertir en empresas locales sería significativo.

El Fondo de Solidaridad tiene dos objetivos centrales: democratizar el acceso a cuentas de retiro operadas profesionalmente y apoyar el crecimiento laboral en Quebec. Cerca del 60% de los

¹ Este caso fue escrito por Pierre Batellier y Emmanuel Raufflet, HEC Montreal, y editado con permiso de los autores por Anne T. Lawrence. Copyright 2009 © por los autores. Todos los derechos reservados.

accionistas del Fondo estaba constituido por trabajadores sindicalizados (el resto eran individuos no afiliados). Los participantes típicamente utilizaban al Fondo como sustituto de una pensión otorgada por un empleador.

Por ley, los ahorros invertidos en el Fondo se bloqueaban hasta el retiro, excepto en circunstancias especiales como pérdida del trabajo o periodos de reentrenamiento. El segundo objetivo del Fondo, apoyar el crecimiento laboral en Quebec, se realizaba ya fuera invirtiendo a largo plazo en pequeñas y medianas empresas locales o en compañías foráneas cuyas actividades beneficiaran a la provincia de Quebec.

No obstante que el Fondo buscaba darles a sus accionistas una ganancia justa, también tenía criterios no financieros en su selección de inversiones. Los administradores intentaron invertir en compañías con buenas condiciones laborales, relaciones positivas con comunidades locales y un compromiso ambiental, además de que estuvieran abiertas a la asociación con instituciones como el Fondo. No se exigía que la firma en la que se invirtiera estuviera sindicalizada.

Como parte de su decisión de invertir por primera vez en una compañía —y después cuando incrementaba o desintegraba su inversión—, el Fondo realizaba una auditoría social; entre 1983 y 2002, llevó a cabo cerca de 2000 auditorías sociales. Especialistas del Fondo visitaban una compañía para recopilar información y observar las condiciones de trabajo, así como reunirse con los gerentes y representantes de los empleados. Las auditorías sociales no se daban a conocer a la opinión pública no obstante que, en ocasiones, se identificaban situaciones alarmantes. En estos casos se generaban recomendaciones para mejorar los ambientes laborales, que con mucha frecuencia estaban dirigidas a la gerencia de la firma. Una vez hecha la inversión, el Fondo jugaba un papel activo en la compañía como accionista, a veces posicionando un miembro en el consejo directivo.

Muchos de los 400 empleados del Fondo tenían un pasado sindicalista, por lo que eran leales a los intereses de la mano de obra organizada. Los funcionarios financieros del Fondo, en contraste, generalmente estaban entrenados en el área de finanzas y veían como propósito principal alcanzar los objetivos financieros del Fondo. Importantes decisiones de inversión usualmente reflejaron una tensión creativa entre sindicalistas y financieros.

La decisión final recaía, sin embargo, en el consejo directivo conformado por 17 personas del Fondo, 11 de las cuales eran representantes de sindicatos.

El presidente, el secretario general y otros ejecutivos de la QFL provenían habitualmente de posiciones elevadas en los sindicatos afiliados, como aquellos que representaban a los trabajadores metalúrgicos, los empleados del servicio público canadiense y los trabajadores de la construcción.²

Dos décadas después de su lanzamiento, el Fondo de Solidaridad contaban con 500,000 accionistas y ganancias brutas por más de 4.6 billones de dólares canadienses, lo que la convertía en un jugador financiero crucial en la economía de Quebec. Había invertido en la creación, el desarrollo y el crecimiento de 1800 compañías; también en algunas historias de liderazgo y éxito como la de la compañía de transporte Transforce, la compañía farmacéutica Biochem Pharma, la agencia de viajes Transat y la firma de seguros SSQ. Una de las historias más exitosas era la de Gildan Activewear, Inc.

Gildan Activewear, Inc.

Glenn y Greg Chamandy, hermanos provenientes de una familia de empresarios textiles, y su socio Edwin B. Tisch fundaron Gildan Textiles, Inc., en Montreal, en 1984. (Luego la compañía cambió su nombre a Gildan Activewear o —en francés— *Les Vêtements de Sport Gildan*.) El objetivo de

² Consejo directivo de la Federación de Trabajo de Quebec del Fondo de Solidaridad. www.fondsftq.com/internetfonds.nsf/vWebTAN/AprCon.

Gildan era “ser el líder mundial en confección de calidad para el mercado estadounidense e internacional, con los costos operacionales más bajos”.³ El núcleo de negocios de la compañía era producir playeras de bajo costo y vestimenta de lana que fuera fácil adaptar para clientes institucionales como escuelas, universidades y empresas con sus logos y diseños. Su estrategia era competir con base en precios bajos, buena calidad y entrega rápida a través de la integración vertical de su cadena de suministro. En contraste con muchos manufactureros textiles, que dependían de subcontratistas, Gildan generalmente era dueña y operadora de sus fábricas. Cuando necesitaba subcontratistas, requería que le operaran en forma exclusiva, es decir, abastecían únicamente a Gildan.

En sus primeros años, Gildan mantuvo todas sus operaciones en Quebec, que había sido hogar de una industria textil próspera a lo largo de gran parte del siglo xx. La manufactura de playeras requería múltiples pasos: la tela tenía que tejerse, lavarse, teñirse, luego cortarse y coserse en forma de muchos tipos de vestimenta. Gildan operaba tres fábricas en Montreal: una para tejer, otra para teñir y otra coser, así como oficinas corporativas; colectivamente, estas operaciones empleaban a más de 1000 personas. En los inicios de la década de 1990, en un esfuerzo por competir con sus rivales principales: Fruit of the Loom y Hanes, Gildan empezó a desplazar algunas operaciones de montaje, principalmente zurcido, a subcontratistas localizados en México. En forma adicional, decidió tener su capacidad manufacturera en el extranjero, por lo que ideó un plan para comprar o construir varias fábricas con tecnología de punta en Honduras, un pequeño país de América Central. Esto era una jugada riesgosa a corto plazo, por lo que varios de los bancos a los cuales acudió Gildan le negaron financiamiento.

En 1995, Gildan contactó al Fondo de Solidaridad para que le ayudara a financiar su expansión. Ponderando la solicitud, el Fondo reconoció que la expansión de Gildan en el extranjero muy probablemente costaría algunos empleos de producción en Quebec, pero pensó que también podría proteger y posiblemente expandir empleos canadienses en diseño, marketing, finanzas y otras funciones administrativas. Cierta manufactura podría permanecer, concluyó. A principios de 1996, el Fondo invirtió 3 millones de dólares canadienses directamente en acciones de Gildan y le prestó otros 3 millones.

Las operaciones de Gildan, en América del Norte y América Latina, probaron ser muy eficientes, por lo que de 1996 a 2001 el crecimiento anual de la compañía pasó del 20 al 30%. Rápidamente, Gildan tomó parte del mercado de sus dos competidores principales, Fruit of the Loom y Hanes. Al sentirse amenazadas, estas compañías lanzaron grandes campañas de publicidad para contrarrestar a su nuevo rival canadiense (aunque dichas campañas no tuvieron el éxito esperado). La pila de contratos de Gildan creció, por lo que en 1998 sus ventas alcanzaron cerca de los 200 millones de dólares canadienses, con un dominio de mercado de más del 10 por ciento.

Ese mismo 1998, Gildan cotizó por primera vez en las bolsas de valores de Toronto y Nueva York.

Como esperaba recaudar unos 60 millones de dólares canadienses adicionales en capital a través de su oferta pública inicial, Gildan se decepcionó al obtener sólo 30 millones. Una vez más, recurrió al Fondo, que le prestó 15 millones de dólares canadienses (sumados a los 12 millones prestados en 1997). Entre 1998 y 1999, Gildan compró dos compañías en Río Nance y El Progreso, Honduras, que fueron equipadas con tecnología moderna. Gildan empezó a transferir trabajos de Montreal a Honduras, con lo que pronto duplicó su volumen de producción y ventas.

Gildan persiguió entonces una estrategia de integración vertical, para lo cual organizó las diferentes etapas de producción con la finalidad de explotar la relativa ventaja competitiva de varios proveedores locales. El zurcido se hacía en México y Honduras, donde la mano de obra era barata; los cortes, en Estados Unidos, para reducir cuotas aduanales; el teñido y tejido, en Quebec, donde abundaban el agua y la electricidad. La adquisición en 2001 de una hiladora en Long Sault, Ontario, que generaba un abastecimiento estable de hilo de algodón, fue el último paso en la estrategia de integración vertical.

³ www.gildan.com.

Para finales de 2001, Gildan producía 14 millones de docenas de playeras anualmente; además, tenía 8000 empleados en América del Norte y América Central. Con ventas por más de 500 millones de dólares canadienses, era la primera vez que superaba a su principal competidor, Fruit of the Loom, que se acogió al Capítulo 11 de la Ley de Protección de Bancarrota ese mismo año.

Durante el año financiero de 2002, Gildan reportó ganancias récord por 42 millones de dólares canadienses. Ese mismo año cerró su fábrica de Clark Street, en Montreal; los salarios de sus tres más altos ejecutivos subieron globalmente de 1.5 a 13.3 millones de dólares canadienses (un incremento de más del 800%). El presidente de Gildan, Greg Chamandy, ganó 5.8 millones (sobre todo en acciones), al pasar del sitio 110° al 6° en la lista de los ejecutivos mejor pagados en Quebec.⁴

Gildan probó ser un excelente socio de negocios para el Fondo, pues repuso el pago principal y los intereses de los préstamos en buen tiempo, además de que las acciones seguían siendo fructíferas. El Fondo sintió que había contribuido al crecimiento de una compañía quebequense que continuaba una fuerte expansión y contaba con una sólida base financiera, caracterizada por pocas deudas y un importante flujo de efectivo.

Honduras

Los directivos de Gildan afirmaban que gran parte de su éxito descansaba en la decisión de mover la mayor parte de su producción a Honduras. A principios del 2000 Honduras, con una población de 6 millones de habitantes, permanecía como una de las naciones más pobres del Hemisferio Occidental y tenía un producto interno bruto anual per cápita de menos de 1000 dólares estadounidenses. Dos terceras partes de los hondureños vivían por debajo del nivel de pobreza y 44% sobrevivía con menos de 2 dólares estadounidenses al día. En 2000, Honduras se estableció en el lugar 119 (de 179) del mundo en el Índice de Desarrollo Humano.⁵

A principios de la década de 1990, el gobierno hondureño empezó a establecer zonas de procesamiento de exportaciones (EPZ), áreas designadas en las cuales compañías extranjeras estarían exentas de impuestos de importación; impuestos sobre el equipo, la propiedad y el capital, e impuestos nacionales y municipales durante los primeros diez años de operación. Estas firmas podrían regresar a casa sin ninguna restricción y repatriar ganancias o capital. En 1998, el gobierno amplió esas ventajas a todo su territorio. Fueron construidos unos 30 parques industriales, la mayoría privados, principalmente cerca de Puerto Cortés, un puerto marítimo líder en el Caribe, y en San Pedro Sula, uno de los principales centros de transportación terrestre del país.

Los parques industriales y los EPZ fueron considerados operaciones foráneas, por otro lado, se cobraron impuestos a los productos hechos para vender en Honduras.

Las industrias textil y del vestido respondieron rápidamente a estos incentivos. Para 2002 registraban más del 90% de las compañías en operación en los EPZ. La industria del vestido generó 100,000 trabajos en Honduras entre 1992 y 2002. El 80% de los puestos eran ocupados por mujeres de entre 18 y 25 años de edad. Durante ese periodo, Honduras se convirtió en el tercer exportador de textiles y ropa a Estados Unidos.⁶ En un país donde el desempleo había alcanzado el 28% en 2001, las maquiladoras y los más de 125,000 empleos que generaron se convirtieron en parte vital de la economía hondureña.

En 2002, en Honduras el salario mínimo básico por hora era de 63 centavos de dólar (97 centavos, con todos los costos incluidos) o 5.58 dólares estadounidenses por día. En la ley hon-

⁴ Sedar, circular de la dirección, Gildan, 9 de febrero de 2003.

⁵ Panorama del Espacio Caribeño 2004, INSEE, www.insee.fr/fr/insee_regions/guadeloupe/publi/pano_economie.htm.

⁶ El clima de inversión en Honduras está descrito en <http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inimr-ri.nsf/fr/gr123052f.html>.

dureña, la máxima jornada de trabajo diaria permitida era de 13 horas; la máxima, por semana era de 44 horas de trabajo matutino. Tiempo extra y turnos nocturnos se compensaban a una tasa del 25% por arriba del sueldo ordinario. Los empleados también recibían prestaciones de seguridad social, como lo estipula la ley hondureña, y un mes extra de pago como aguinaldo, que es tradicional en muchos países latinoamericanos.⁷

No obstante que se permitían los sindicatos en Honduras, generalmente eran débiles. En 1954, una huelga general sentó las bases para organizar un movimiento sindical hondureño y llevó a la creación de un código laboral que garantizó el derecho de los trabajadores a formar sindicatos. A principios de la década de 2000, únicamente un 20% de pobremente entrenados inspectores hacían valer el código laboral. La elevada movilidad de empresas y trabajadores en las maquiladoras tendía a limitar el éxito de un sindicato. Una creciente violencia asociada con pandillas juveniles (*maras*) estableció un ambiente de miedo y desconfianza que también desalentó la organización sindical. Dentro de las maquiladoras, sólo uno de cada diez empleados era miembro de un sindicato (comparado con 25% en Honduras en su totalidad). Muchos trabajadores buscaron protección en otras instituciones, incluidas agencias de desarrollo local, grupos de apoyo laboral e iglesias.⁸

Hacia 2002, Gildan tenía más de 5000 trabajadores en fábricas hondureñas de su propiedad. Algunos de esos trabajos se habían transferido de fábricas ubicadas en Montreal, incluyendo la de Clark Street que cerró permanentemente en 2002. Al momento de la clausura, la gerencia de Gildan había declarado públicamente que tenía “problemas en encontrar fuerza de trabajo para las fábricas canadienses de zurcido, mientras que en el sur hay una gran población de personas desesperadas por trabajar”.⁹

Los trabajadores canadienses eran más productivos, pero la diferencia en el salario era enorme: un empleado de Montreal ganaba en una hora lo que un hondureño en un día.

Auditorías sociales del Fondo de Solidaridad a Gildan

En 1999, la gerencia del Fondo de Solidaridad, preocupada por la transferencia de trabajos de Quebec a Honduras, le pidió a Daniel Bourcier, uno de los funcionarios de desarrollo del Fondo, realizar una nueva auditoría social a la compañía.

Después de visitar la fábrica de Montreal ubicada en Clark Street, para tenerla como base de comparación, Bourcier partió a Honduras por una semana acompañado por el vicepresidente ejecutivo de Gildan, Edwin B. Tisch. Gildan puso un carro con chofer a disposición de Bourcier y le dio acceso completo al personal, las instalaciones y los libros de contabilidad. Durante esa semana, el funcionario del Fondo visitó tres instalaciones de Gildan y tres subcontratistas en el área de San Pedro Sula, así como otra en Tegucigalpa; también se reunió con los gerentes locales de Gildan.

Durante su visita, Bourcier quedó complacido con las recién construidas fábricas. Localizados en complejos cerrados con guardias armados a la entrada, los modernos edificios estaban equipados con excelente iluminación y modernas máquinas de coser. Sin embargo, Bourcier también identificó problemas alarmantes. El primero eran las instalaciones destaraladas y pésimas condiciones de trabajo de las plantas subcontratadas que le surtían a Gildan. La auditoría recomendó a Gildan cesar todo trato con esos contratistas. El segundo problema era el alto nivel de pelusa de algodón en las plantas —muy elevado para los estándares aceptables por las leyes canadienses de seguridad laboral.

⁷ Consultores de negocios centroamericanos: http://www.ca-bc.com/zip_internacional.

⁸ Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de la ONU, julio de 2001.

⁹ Katia Gagnon, “Gildan, les rois du t-shirt (Gildan: los reyes de las playeras)”, *La Presse*, 24 de marzo de 2001.

El tercer problema incluía el sistema de producción en las fábricas de Gildan, en las cuales los trabajadores eran pagados con base en la productividad de un equipo de 12 personas. Cuanto mayor era la producción de cada equipo, mayor era la paga de cada miembro. Cada equipo era responsable por su disciplina. A una trabajadora rápida le sería dada una bandera verde; a una lenta, una bandera naranja. Si alguna era mucho más lenta que sus colegas, el equipo de trabajo le daría una bandera roja, por lo que ella tendría que ser enviada de vuelta a la escuela de zurcido, lo que le ocasionaría una enorme pérdida de ingresos. La auditoría social encontró inaceptable que Gildan transfiriese responsabilidad por la disciplina de la gerencia al equipo de trabajo.

Después que la auditoría fue completada, el Fondo presentó sus quejas a la gerencia de Gildan. Ésta respondió que su sistema de producción era completamente legal y que enviar personas de vuelta a entrenamiento era raro. Gildan insistió también en que su sistema le daba a los trabajadores salarios mucho más elevados que el mínimo. Asimismo, dijo que los empleados siempre podrían formar un sindicato si estaban insatisfechos. El Fondo de Solidaridad decidió, después de la comunicación, mantener sus inversiones en Gildan, al menos por un tiempo, pero continuó preocupado.

Controversia pública

En 2002, el programa de televisión "Disclosure", de la CBC, presentó un reportaje titulado "Co-siendo descontento". Los productores del reportaje habían investigado supuestas condiciones deplorables de trabajo en la fábrica de El Progreso, en Honduras. El reporte mencionaba cuotas de producción extremadamente altas, salarios que no cubrían las necesidades básicas, salarios basados en la productividad, descansos supervisados, jornadas de trabajo de 11 horas, pésima calidad del aire en los talleres, despidos ilegales y pruebas de embarazo forzadas. En una escena, el programa mostró a una joven mujer trabajando a un paso frenético en ruidosas y polvorientas condiciones.

Mackie Vadacchino, vicepresidente de Gildan para asuntos corporativos, negó esas argumentaciones con lo siguiente:

"Tenemos excelentes condiciones laborales... Muchas personas quieren trabajar en Gildan por nuestros salarios, por nuestros beneficios, por nuestras instalaciones... Una de las visiones [de los fundadores] siempre ha sido probarle al mundo que esta industria puede ser lucrativa, no sólo lucrativa, sino muy lucrativa, y aún así mantener excelentes condiciones de trabajo para sus empleados... Nos hemos convertido en un líder en la industria en un lapso relativamente corto. Sin embargo, hay otros que no están tan felices de que hayamos ganado tanto mercado... Creo que (los empleados) le han mentado... Creo que estaban siendo forzados por alguien, manipulados, para decir cosas que nos hagan ver mal".¹⁰

Después del reportaje de la CBC, la Red de Sindicatos de la Maquila (MSN), una organización para la defensa de los derechos laborales con base en América del Norte, y el Equipo de Monitoreo Independiente de Honduras (EMIH), una dependencia no lucrativa hondureña, examinaron las prácticas laborales de Gildan en Honduras. Varios meses después, la MSN entregó a Gildan un reporte preliminar y pidió sus comentarios. Los hallazgos incluían:

"... salarios que no cubren las necesidades básicas, objetivos extremos de producción, el impacto del horario de trabajo 4 × 4 (4 días consecutivos de jornadas de 11 horas), los efectos del intensivo ritmo de producción en la salud de las trabajadoras y su vida familiar, fracaso en proporcionar guarderías y enfermerías —obligatorias por

¹⁰ "La historia de Gildan", Disclosure, CBC, www.cbc.ca/disclosure/archives/0222_gildan/story.html.

ley—, ausencia de libre asociación y la creencia de las trabajadoras de que las nuevas empleadas eran sometidas a examen de embarazo, y de que quienes estuviesen embarazadas serían despedidas”.¹¹

Ese mismo mes, la MSN recibió también reportes de Honduras acerca de que en la fábrica de El Progreso habían sido despedidos 38 trabajadores poco tiempo después de haber solicitado al Ministerio de Trabajo registrar un sindicato. A solicitud de la MSN, el EMIH entrevistó a los trabajadores y elaboró reportes de las circunstancias alrededor de los despidos. Cuando representantes de MSN se reunieron con Gildan para analizar los hallazgos, la compañía negó que la actividad sindical hubiera sido la causa de los despidos en la planta de El Progreso. Asimismo, se rehusó a reinstalar a los trabajadores despedidos o a contactar al Ministerio de Trabajo para determinar si los despedidos habían solicitado registro de su sindicato previo a los despidos. La MSN solicitó a Gildan cooperar con una investigación independiente sobre el caso de los despidos, pero igual sobre otros problemas laborales documentados en el reporte MSN/EMIH.

Iniciativas de RSE de Gildan

Gildan —así como otros actores ubicados en el gobierno y en la comunidad— sostenía una visión contradictoria acerca de qué era una empleadora excepcional.

En 2003, Gildan aceptó el Premio a la Excelencia en Responsabilidad Ética y Social Empresarial patrocinado por la corporación Nexen, premio que se otorga a compañías que directamente han ayudado a desarrollar países en crecimiento o países en transición al progreso social y económico. Al anunciar el premio, Susan Whelan, ministra canadiense para la Cooperación Internacional, alabó a Gildan por lo que la puso con un ejemplo excepcional sobre cómo una empresa podía combinar éxito en los negocios con la RSE.

Los empleados y compañeros de negocios de Gildan se benefician de un código de ética y comportamiento que valora la diversidad, dignidad, equidad e igual oportunidad para todos.¹²

Whelan remitió al código de ética de Gildan, el cual adjuntaba a los contratos dados a sus socios de negocios y subcontratistas. Estos socios y fuentes de abastecimiento tenían que acatar el código o arriesgarse a la cancelación de su contrato. Para corroborar que cumplieran, Gildan introdujo un proceso de auditoría que fue descrito por la gerencia como sigue: “Las muchas fábricas se inspeccionan mensualmente. Nos aseguramos de que no contraten a personas menores de 18 años y que el ambiente sea aceptable, seguro y cómodo”.¹³

En su reporte anual de 2003, Gildan enfatizó que le ofrecía a sus empleados hondureños:

“Trabajos bien pagados con atractivos beneficios... Los empleados hondureños de Gildan trabajan en instalaciones limpias y con aire acondicionado, y sus salarios son generalmente el doble del salario mínimo nacional para el sector de ropa. La compañía provee muchos beneficios, como acceso a asistencia médica gratuita, transporte subsidiado al y desde el trabajo, comida subsidiada y agua purificada. La compañía también fortalece a los trabajadores al proporcionarles oportunidades para mejorar su técnica y nivel educativo; al ofrecerles clases escolares para que puedan sacar sus certificados, además de entrenamiento adicional sobre la marcha. Gildan también patrocina días familiares, donde se alienta a los empleados a invitar a sus familiares

¹¹ Actualizaciones de la campaña Gildan de MSN. <http://en.maquilasolidarity.org/gildan>.

¹² Reporte anual de Gildan 2003, p. 23, http://gildan.com/corporate/downloads/annual_report_2003_en.pdf.

¹³ Actualizaciones en campaña.

para que visiten las instalaciones y compartan un almuerzo con ellos, a cuenta de la compañía, para promover el orgullo laboral por su trabajo y el de los familiares, y que entiendan mucho mejor la clase de tareas que desempeñan".¹⁴

Por encima de todo, insistió Gildan, proporcionaba trabajo en un país con desempleo desenfrenado, especialmente entre las mujeres. Al mismo tiempo, destacó sus logros ambientales. De acuerdo con el reporte anual de 2003, estos incluían:

"La operación de sistemas de tratamiento de aguas residuales biológicas en Honduras; la producción de productos inocuos para el medio ambiente; el uso de insumos y procedimientos de manufactura seguros, limpios y energéticamente eficientes... Todos los químicos, colorantes y materiales usados en las instalaciones de producción de Gildan son seleccionados y monitoreados para asegurar que han sido aprobados debidamente por las autoridades reguladoras, y que no presentan efectos adversos a la salud o el ambiente. Además, los procesos de producción están controlados para asegurar un reducido consumo de agua y energía, y se minimiza la descarga de desechos".¹⁵

Aunque Gildan proclamó su responsabilidad social y ambiental, continuó siendo criticado por organizaciones no gubernamentales y activistas. En la reunión anual de accionistas de 2003, MSN, Oxfam Canada y Amnistía Internacional acusaron públicamente a Gildan de despedir ilegalmente a empleados de la fábrica de El Progreso por organizar un sindicato. También mencionaron el fracaso de Gildan para justificar los despidos, amenazas por parte de los supervisores relacionadas con actividades sindicales y haber fallado en responder a tres convocatorias de inspectores laborales gubernamentales. El Fondo de Solidaridad, junto con gran parte de los compradores de Gildan, incluido el estado de Maine, Estados Unidos, y varias universidades, se unieron a organizaciones no gubernamentales para pedir un investigación independiente de terceros, relacionada con los despidos por causa de la organización sindical y recomendar a Gildan que acelerara su solicitud de membresía en los códigos SA8000 (una norma de estandarización desarrollada por Responsabilidad Social Internacional) que él había indicado previamente planes para hacerlo.

Presionada para realizar una investigación independiente sobre el caso de los trabajadores despedidos en El Progreso, la gerencia de Gildan preguntó al Fondo si, como un socio e inversionista de mucho tiempo, estaba dispuesto a conducir la investigación. No obstante que esto no era el enfoque preferido del Fondo, accedió de todas maneras. A finales de marzo 2003, los funcionarios del Fondo, Bourcier y Audette, partieron a Honduras donde estuvieron por una semana. Los primeros días fueron dedicados a adquirir información en reuniones con representantes del sindicato, la principal federación del trabajo, el EMIH y los jesuitas (una orden religiosa católica), así como con expertos en la ley laboral. Recopilaron información, incluidas fotocopias de la solicitud de sindicalización presentada por los trabajadores con sus firmas. El último día estuvo consagrado a las visitas a la fábrica y al análisis de documentos internos, proporcionados por la gerencia de Gildan. Bourcier recordó:

"En los documentos que obtuvimos, teníamos una lista de trabajadores despedidos y una lista de firmas en la petición de acreditación sindical. Los nombres eran los mismos. Así que abrimos los archivos y encontramos copias de cheques de liquidación hechos a los trabajadores. Pude ver cómo todos tenían la misma carta de renuncia, letra por letra."

¹⁴ Reporte anual de Gildan 2003.

¹⁵ *Ibid.* Véase también Reporte anual de Gildan 2003 en desarrollo sustentable.

Después de cerciorarse de que la productividad de los trabajadores despedidos era al menos tan alta como el promedio, los auditores del Fondo quedaron convencidos de que los empleados fueron despedidos por intentar formar un sindicato.

La presión sobre Gildan aumentó considerablemente en julio de 2003, cuando el EMIH y la MSN divulgaron su reporte titulado *¿Una historia de éxito canadiense? Gildan Activewear: playeras, libre comercio y derechos laborales*, el cual detallaba evidencia de prácticas de mala fe y abuso de derechos laborales. El reporte reiteraba, además, la petición de que Gildan aplicara medidas correctivas, incluyendo la recontractación de los trabajadores despedidos.

Gildan negó categóricamente los cargos hechos por el Fondo y MSN/EMIH, explicando que los despidos fueron resultado de una baja en la industria. Adicionalmente, reiteró que mantenía altos estándares sociales y descalificaba directamente los métodos de investigación usados por la MSN y el EMIH; asimismo, amenazó con demandar a ambos grupos. Gildan argumentó, de igual manera, que los sindicatos locales eran inestables y denunció al código laboral como anticuado.

El Fondo de Solidaridad y Gildan

En noviembre de 2003, tres funcionarios del Fondo de Solidaridad —Bourcier, Audette y Laporte— se sentaron a hablar. La intensa atención mediática puesta en las argumentaciones contra Gildan le creó un serio dilema al Fondo, que había invertido fuertemente en una compañía que parecía no respetar los valores sostenidos en el núcleo de sus operaciones. Los funcionarios necesitaban emitir una recomendación al consejo directivo y a la máxima gerencia del Fondo dentro de los siguientes días sobre qué hacer acerca de sus inversiones en Gildan Activewear.

Una opción era continuar lo que había estado haciendo —participar con un representante en el consejo directivo en la compañía y seguir aplicando con regularidad sus auditorías sociales. Otra opción era desligarse por completo —vender las acciones y propiedades en Gildan, así como cobrar los préstamos. Vender le daría al Fondo más de 1000% de recuperación sobre su inversión de siete años; pero esa recuperación sería potencialmente mayor si mantenía la inversión. Una última opción sería mantener sus acciones e incrementar sus esfuerzos en tratar de influir en el comportamiento laboral de Gildan. Los funcionarios estaban conscientes de que el Fondo disfrutaba de una influencia significativa: era un accionista mayoritario, tenía un representante en el consejo directivo y había trabajado de cerca con la compañía por muchos años, pero también ya había intentado durante muchos meses influenciar las prácticas de la firma. A la vista de los funcionarios del Fondo, habían recibido de Gildan, cuando mucho, mensajes y resultados no del todo satisfactorios en respuesta a sus esfuerzos por moldear el comportamiento de esta compañía.

Preguntas para debate

1. ¿Cuál es el propósito del Fondo de Solidaridad? ¿Piensa que su inversión en Gildan Active Wear representa un ejemplo de inversión social? ¿Por qué sí o por qué no?
2. ¿Cree que la evidencia presentada en el caso muestra a Gildan Activewear como una empresa socialmente responsable o no?
3. Después de analizar el caso Gildan, ¿cuáles son, en su opinión, los beneficios y costos de la globalización?
4. ¿De qué maneras intentó el Fondo de Solidaridad usar su posición de accionista mayoritario para tratar de influenciar las prácticas laborales de Gildan Activewear?
5. ¿Cuáles son los argumentos en pro y en contra de la decisión del Fondo de Solidaridad de deslindarse (vender sus acciones) de Gildan Activewear?
6. ¿Qué deberían hacer los funcionarios del Fondo de Solidaridad y por qué?

CASO 4

Programa Oro Verde (Chocó, Colombia)



Luz-Dinora Vera y Emmanuel Raufflet

Otoño de 2008. Nicolás Cock Duque, fundador y gerente de la Corporación Oro Verde, organización que se dedica a comercializar en los mercados verdes nacional e internacional del oro y el platino extraídos por medios artesanales en el Chocó colombiano, recibe la noticia de su nominación dentro del Programa Oro Verde¹ como uno de los 12 finalistas del World Challenge 2008,² organizado por la BBC World News. El premio busca reconocer las iniciativas de innovación social existentes, cuyo primer puesto es recompensado con 20 000 dólares.

El Chocó colombiano es un territorio de grandes riquezas ecológicas, hidrográfica, minera y forestal (anexo 1). La región se ubica en América del sur y se encuentra en el Pacífico colombiano, limita por el norte con la República de Panamá y el mar Caribe; al oriente con los departamentos de Antioquia, Risaralda y el Valle del Cauca; al sur con el departamento del Valle del Cauca, y al occidente con el océano Pacífico (anexo 2). Es considerado como uno de los territorios de mayores biodiversidad y pluviosidad del planeta (el agua llega hasta los 12 000 mm³/año). Está conformado por las cuencas de los ríos Atrato, San Juan y Baudó, cubierto en su mayor parte por selva ecuatorial.

Historia. En 1997, la familia Cock Duque, preocupada por los impactos social y ambiental que la Carretera Panamericana traería a la región del Chocó, creó la Fundación Amichocó³ para promover un debate crítico sobre el costo-beneficio de este megaproyecto. En 1999, Nicolás Cock y el doctor Ranil Senanayake, presidente de Rainforest Rescue International en Sri Lanka, visitaron los municipios de Tadó y Condoto, en la región de Chocó, donde identificaron la minería artesanal, realizada por las comunidades afrodescendientes, como una estrategia de protección de los recursos naturales de la zona, amenazados por el impacto ambiental de la minería mecanizada e ilegal ejercida por los colonos⁴ (personas que llegan de diferentes partes del país para sacar provecho de los recursos de la región) desde hace más de 20 años.⁵ A partir de dicha visita se gestó la idea de formar la Coalición Colombiana por el Oro Verde, con la finali-

¹ El Programa Oro Verde consiste en el sistema de certificación de la extracción artesanal del oro y el platino en el Chocó. La extracción artesanal constituye un proceso de aplicación de métodos que son de antigua tradición y cuyos orígenes se remontan a las prácticas extractivas que dejaron los primeros esclavos que fueron introducidos a las minas de oro descubiertas en los ríos del Pacífico (San Juan, Napí, Timbiquí, Satinga, Naya, Raposo, etc.) a mediados del siglo XVII (IDRC-IIAP, 2004:17).

² En este concurso, organizado por BBC World News, Shell y *Newsweek*, en 2008, se presentaron 700 iniciativas de todo el mundo. (En http://www.amichoco.org/index.php?option=com_content&task=view&id=6).

³ Amichoco es una fundación colombiana creada en 1997 por miembros y allegados de la familia Cock Duque, cuyas misiones son la protección ambiental del Chocó y buscar el bienestar de sus habitantes. http://www.amichoco.org/index.php?option=com_content&task=view&id=9&Itemid=4.

⁴ En <http://www.semana.com/nacion/dragones-del-oro/121483-3.aspx>.

⁵ Hacia 1986, comenzaron a llegar al Chocó mineros ilegales (foráneos o colonos que extraen los metales y que los venden en el mercado, sin tener registro ni título legal, y no pagan regalías al gobierno).

dad de buscar un mercado justo a nivel internacional para el oro y el platino extraídos mediante métodos artesanales de producción limpia en este territorio. La coalición quedó integrada de manera informal por los consejos comunitarios mayores de Condoto y Tadó (constituidos por los habitantes de las comunidades afrocolombianas y agrupados en consejos locales,⁶ los cuales democráticamente toman decisiones sobre el territorio), así como por las fundaciones Las Mojarras (lleva a cabo actividades de formación y control de la producción artesanal de metales del Programa Oro Verde) y Amichocó. Después de varios procesos de diálogo, en el 2000 la Corporación Oro Verde (COV) se consolidó tras ser constituida legalmente por la alianza de los consejos comunitarios de los municipios de Tadó y Condoto y estas dos fundaciones, con lo que da origen al programa Oro Verde en el Chocó (POV). La COV por intermedio de los consejos comunitarios, compra los metales a los mineros de ocho comunidades en los dos municipios. Con el POV se logra, además, la restauración y protección del bosque del Chocó. En 2008, Oro Verde, como proyecto innovador comunitario, logró colocarse entre los 12 finalistas del Premio World Challenge 2008.

Contexto del Chocó colombiano (1500-2008)

Una historia de explotación colonial

El Chocó está cubierto en su mayor parte por selva ecuatorial. Es un territorio étnico donde el 90% de habitantes pertenecen a comunidades negras, 5% a indígenas y 5% son mestizos. Este y otros territorios colombianos fueron objeto de explotación y esclavización colonial entre 1500 y 1900. Las comunidades negras asentadas en el Chocó desde finales del siglo XIX lideraron un proceso de lucha por los derechos sobre el territorio y en 1852, tras un largo proceso político y de lucha (1728-1852), lograron la emancipación. En 1993, con la Ley 70, se obtuvo la titulación colectiva para los afrocolombianos de las tierras ocupadas por las comunidades negras (anexo 1).

La explotación de los recursos naturales de la región continuó durante casi 90 años (1900-1986), tiempo durante el cual proliferaron las concesiones gubernamentales a compañías extranjeras (británicas y estadounidenses) para la extracción de oro y platino, que incentivó la inmigración de personas que no pertenecen a las comunidades afrocolombianas (colonos) provenientes del interior del país. Desde finales de la década de 1980 hasta la actualidad se ha desarrollado, por parte de los colonos, un proceso de explotación ilegal de recursos (proceso de barequeo),⁷ lo que ha provocado un enorme desastre ambiental en el Departamento de Chocó.

Creación del Programa Oro Verde (1999-2000)

El doctor Ranil Senanayake y Nicolás Cock visitaron las comunidades de los municipios de Tadó⁸ y Condoto⁹ (anexo 3) en el departamento de Chocó, donde observaron el método de producción

⁶ En el Chocó se han formado 176 consejos comunitarios mayores conformados por 1454 consejos comunitarios locales que involucran a más de 75,000 familias afrocolombianas y cerca de 500,000 personas. Vea: <http://premioreportaje.org/article.sub?docId=8385&c=Colombia&cRef=Colombia&year=2004&date=mayo%202003>.

⁷ Utilización de maquinaria de gran escala como retroexcavadoras y motobombas de alta potencia en la explotación de metales; emplean tóxicos como el mercurio en grandes cantidades (entre 3 y 5 kg de mercurio por 1 kg de oro) para el beneficio del oro, a la vez que destruyen grandes extensiones de bosque (2.5 hectáreas de bosque por cada retroexcavadora). Vea <http://www.gama-peru.org/jornada-hg/pantoja.pdf>.

⁸ Tadó: municipio ubicado en el Departamento de Chocó, fue fundado el 19 de marzo de 1740. Su extensión es de 878 km² y su temperatura promedio es de 28 °C. Se encuentra a 66 kilómetros de la capital del departamento, Quibdó, y a 90 metros sobre el nivel del mar. Cuenta con una población de 16,531 habitantes.

⁹ Condoto: municipio ubicado en el Departamento del Chocó, fue fundado en 1758. Su extensión es de 890 km² y su temperatura promedio es de 28 °C. Está a 70 metros sobre el nivel del mar.

de los mineros artesanales, consistente en la implementación de técnicas tradicionales¹⁰ aplicadas en la minería. El conocimiento y la experiencia para la poner en marcha dichas técnicas provienen de la sabiduría tradicional acumulada tras siglos de experimentación y práctica. En los procesos de extracción se emplean herramientas como la batea, la barra y el almocafre.

La historia comenzó en el año de 1999 a raíz de una conversación que tuve con Ranil Senanayake, un científico de Sri Lanka que desarrolló una tecnología para restauración de áreas degradadas para recuperar los ecosistemas boscosos. Yo ya venía trabajando con Amichocó desde que lo fundamos en el año 1997... Hablamos sobre distintos sistemas de certificación para distintos bienes agrícolas, forestales no maderables, y experiencias en torno a la certificación de bienes de consumo... y empezamos a hablar un poco de la problemática del Chocó, de sus potencialidades y de sus amenazas, y en ese diálogo, a los dos se nos ocurrió la idea de implementar una metodología, un sistema de certificación de la calidad ambiental y social en la producción de metales preciosos y así nació la historia. (Nicolás Cock Duque, entrevista 2008).¹¹

El beneficio del oro se obtiene si se emplean métodos tradicionales limpios, los cuales consisten en la separación del oro y del platino mediante una técnica de movimiento de la batea, lavado con agua y el manejo de plantas naturales que ayudan a separar el oro de las arenas y materiales como la jagua. A diferencia de los mineros artesanales, los foráneos e ilegales (colonos) utilizan métodos antitécnicos para practicar la minería, lo cual produce severos impactos en el medio ambiente. Algunos de estos impactos son la tala forestal, el deterioro del tejido familiar y comunitario, los bajos salarios que se pagan a los mineros y el impacto sobre los precios de los metales, que varían constantemente con respecto a los precios internacionales.

El doctor Senanayake, Nicolás Cock Duque, Aristarco Mosquera (líder del consejo comunitario-Asociación Campesina del Alto San Juan, Asocasan)¹² y John Antón Sánchez (líder de las comunidades negras en Condoto)¹³, entre otros, identificaron en los métodos tradicionales de explotación una opción válida para el desarrollo sustentable de la región.

...fue después de la visita de unos cuatro o cinco días, en la última noche, después de haber recorrido bastante tanto minas de Tadó como de Condoto, que Ranil S., algunos técnicos del IIAP,¹⁴ algunos líderes comunitarios, algunos mineros... y fue así en la noche, debajo de un aguacero impresionante, que nació, como el decálogo, los primeros criterios para Oro verde. (Nicolás Cock Duque, entrevista 2008).

Alianza estratégica: organizaciones locales y Amichocó

La Corporación Oro Verde se gestó a partir de un proceso de diálogo intenso, que quedó integrada por los consejos comunitarios de Tadó (Asocasan) y Condoto (Consejo Comunitario Mayor

¹⁰ Las técnicas artesanales como el hoyadero, el socavón, el zambullidero, la mina corrida y el mazamorreo son compatibles con la producción de oro verde. Vea www.greengold-oro Verde.org.

¹¹ Entrevistas personales a Nicolás Cock Duque, Lina Villa, mineros y mineras de Tadó y Condoto en 2007 y 2008 en Medellín, Quibdó, Condoto y Tadó, empleadas para la tesis de grado PHD en administración.

¹² Asocasan representa a unas 9,000 personas del municipio de Tadó y posee títulos de propiedad colectiva de cerca de 54,517 hectáreas.

¹³ En Condoto y otras regiones del Chocó se desarrolla el círculo cimarrón que es un movimiento fuerte creado por afrocolombianos en 1985 y que acompaña los procesos organizativos de Condoto, Novita, Istmina y Cantón (Sánchez, 2004: 227). El proceso organizativo se fortalece con la creación de TICA (Territorio e Identidad de Comunidades Negras) que coordinó desde 1993 hasta 1995 la titulación colectiva.

¹⁴ El IIAP (Instituto de Investigaciones Ambientales del Pacífico) es una corporación civil sin ánimo de lucro con sede en el Departamento del Chocó en la cabecera municipal de Quibdó. Es de carácter público, pero está sometida a las reglas del derecho privado. Nace al tenor de la Ley 99 de 1993, a través del artículo 16; está vinculada con el Ministerio del Medio Ambiente de Colombia, según el artículo 21 de la Ley 99. <http://www.iiap.org.co/>

de Condoto e Iró, Cocomacoiro),¹⁵ por la Fundación Las Mojarras y la Fundación Amigos del Chocó (Amichocó), así como por las familias mineras certificadas de Tadó y Condoto (anexo 2). El propósito de la coalición consistía en gestionar un mercado internacional para el oro certificado proveniente de la producción artesanal de metales trabajados por los mineros artesanales del Chocó.

...la construcción de la alianza fue a base de diálogos para lograr entender la cosmovisión de cada parte, comunicar la posibilidad de un desarrollo para las comunidades, para el territorio a partir de este vehículo (certificación de metales), más que el oro per se, es un modelo a través del cual se pueda llegar al desarrollo y al mejoramiento de la calidad de vida de estas comunidades. (Nicolás Cock Duque, entrevista 2008).

Modelo de compra y comercialización de los metales

Compras: El Programa Oro Verde (POV), a través de los consejos comunitarios de Tadó y Condoto, compra los metales a los mineros de nueve comunidades de los municipios Tadó y Condoto. El modelo comercial consiste en que el POV vende, en el mercado internacional de comercio verde, el oro producido por los mineros con un sobrepeso del 15% (prima oro verde o prima ambiental) con respecto al precio del mercado (anexo 2).

Para efectuar las compras en las comunidades, Biodiversa consigna recursos económicos a cada consejo comunitario en el Chocó. El monto de cada transacción es controlado a través del formato "Solicitudes de Avance". En cada compra se debe llenar un "Boletín de Compra" que firma el representante de la UFP, mismo en el cual se especifica fecha, identificación, cantidad de metal que se vende y el precio al que lo comercializa. Los metales son transportados a Medellín con un soporte de envío. Pueden ser analizados para determinar la pureza del metal y posteriormente también ser refinados en una empresa (CIIGSA) que lleva a cabo este procedimiento en Medellín.

Cotización: Amichocó, a través de la Fundación Biodiversa,¹⁶ se encarga de distribuir los metales en el mercado verde de joyeros y compradores de metales localizados en Europa, Estados Unidos y Canadá, quienes adoptan una filosofía de trabajo basada en principios de comercio justo por lo que pagan una prima ambiental por los productos mineros sobre el precio internacional. Biodiversa realiza las cotizaciones a los joyeros y establece acuerdos de compra con ellos para nuevos pedidos. Por último, Biodiversa extiende la factura de venta y efectúa las transacciones correspondientes para el manejo del fondo rotativo de los mineros (fondo común que garantiza la compra directa y en efectivo del mineral extraído, que se distribuye en diferentes rubros para las familias mineras).¹⁷

Los mineros certificados reciben directamente en el momento de la compra un 2% de esta prima, mientras el 13% se lleva al fondo rotativo que será reinvertido de la siguiente forma: 3% para garantizar el funcionamiento del POV (incluye tecnificación), 5% para el pago de una prima individual anual, 3% para garantizar la compra del material, 1% para emergencia de salud, 1% para fondo de inversión social (proyectos productivos de piscicultura, agropecuarios y de reforestación en la región).¹⁸ Los consejos comunitarios vigilan el desarrollo productivo de las familias,

¹⁵ El Consejo Comunitario Mayor de Condoto (Cocomacoiro) representa a 19,912 personas del municipio de Condoto e Iró y posee títulos de propiedad colectiva de cerca de 87,803 hectáreas.

¹⁶ Organismo creado para efectuar la comercialización y exportación de los metales de oro verde.

¹⁷ El Fondo Rotatorio se constituyó con un capital aportado por los siguientes donantes: Critical Ecosystem Partnership Fund (CEPF), a través de Conservación Internacional Colombia; Waterloo Foundation, a través de Fair Trade Foundation; Fondo para la Acción Ambiental y la Niñez (FPAA); Oxfam Novib, Stichting (Doen).

¹⁸ En http://www.communitymining.org/index.php?option=com_content&view=article&id=58&Itemid=66&lang=en.

en tanto la Fundación Las Mojarras lleva un control rutinario del cumplimiento de los criterios de certificación (tabla 1). La refinación del oro se lleva a cabo en Medellín a través de CIIGSA,¹⁹ que emplea técnicas de refinación con un mínimo impacto ambiental.

*...la Corporación Oro Verde ha escogido trabajar con el señor Gutiérrez, ya que es el único refinador en Medellín que está en condiciones de minimizar los químicos usados para refinar el oro y su manejo ambiental de desperdicios es el más exigente...*²⁰

Las familias y los mineros de las comunidades donde opera el POV se motivan para participar en el programa por los beneficios que les aporta y porque tradicionalmente han aprendido a trabajar de manera colectiva a través de mingas, mano cambiada, convite y cuadrillas (formas tradicionales de trabajo colectivo para la realización de una actividad comunitaria o familiar).²¹

Nicolás mencionó alguna de sus motivaciones con el trabajo que se hace a través del POV

...la motivación más de fondo es cómo poder devolver un poquito a la sociedad las cosas que hemos tenido... la satisfacción de poder contribuir a un cambio de alto impacto en zonas con muchas necesidades, en ecosistemas frágiles... Me motiva mucho el aprovechamiento de los recursos naturales de forma sostenible como vehículo para el desarrollo, pues es como un reto personal. (Nicolás Cock Duque, entrevista en 2008).

Los líderes de las organizaciones de base (consejos comunitarios) tienen sus propias motivaciones para participar en el POV.

Yo siento a Asocasan como mi empresa de trabajo para mejorar las condiciones personales, porque soy parte de esas familias, entonces a mí me está motivando, porque estoy trabajando por el bienestar social de la región donde estoy incluido y está incluida toda mi familia. Me motiva por ejemplo Oro Verde primero porque es una iniciativa local. (Aristarco Mosquera,²² entrevista, 2008).

Evolución del POV (2000-2008)

El POV promueve la valorización del trabajo de cooperación familiar y su forma organizativa como unidades familiares productivas (UFP). Una unidad familiar productiva se define como una estrategia adaptativa de medios de vida, donde se combinan actividades de producción agropecuarias con actividades extractivas y donde predomina la fuerza de trabajo familiar. Los consejos comunitarios estiman que en promedio las UFP están conformadas por 7 miembros. Sin embargo, algunas UFP son más pequeñas, de las que en algunas sus miembros tienen sus familias nucleares. También reconoce las prácticas tradicionales mineras como prácticas de producción

¹⁹ Empresa que compra, analiza y refina los metales en Medellín; pertenece al empresario solidario Jaime Ignacio Gutiérrez. En <http://ciigsa.com/home.html>.

²⁰ En <http://communitymining.org/spanish/content/view/full/60/103/>.

²¹ Minga: es una forma de organización social que se utiliza para realizar labores comunitarias. Convite: al igual que la minga, es una forma de organización social, aunque ésta se utiliza para realizar labores familiares. Cuadrillas: organizaciones de hombres para hacer la minería y luego repartir las ganancias en partes equitativas según el trabajo de cada quien. Mano cambiada: es otra forma de organización social y de trabajo solidario "...hoy te doy la mano a vos, mañana tú me la das a mí" (Aristarco Mosquera).

²² Aristarco Mosquera es el líder comunitario que ha trabajado en la organización de Asocasan y que sigue siendo desde la creación de la organización el líder del programa en las comunidades donde funciona el Programa Oro Verde.

limpia que permiten la preservación de los recursos naturales. La evolución del POV se puede representar en dos fases:

1. Desarrollo del modelo organizativo y la construcción del proceso de certificación verde

En el 2000, el IAP y las organizaciones de la COV definieron los criterios de certificación de la producción artesanal (tabla 1).²³ El proceso de certificación consiste en primer lugar en la realización de la solicitud por parte de las comunidades, luego de lo cual se hace un programa de verificación y control de calidad por parte de la entidad certificadora (tabla 2). Entre el 2000 y el 2007 certificaron 150 UFP en Tadó y Condoto, además de introducir otras alternativas productivas agroecológicas, programas para el trabajo social como "Niñez e infancia sana"²⁴ (este proyecto consiste en el desarrollo integral de la niñez en las comunidades mineras) y otros más como la Forestería análoga, consistente en una alternativa para rehabilitar los bosques y la biodiversidad a través de especies que son ecológica, social, económica y culturalmente compatibles con el medio natural y la cultura local (Informe Amichocó, 2007).

2. Acceso a los mercados internacionales, cooperación internacional y creación de la Asociación por la Minería Responsable (ARM)²⁵

La cooperación ha jugado un papel muy importante en el proceso de construcción del POV y de la certificación. En 2001, Novib²⁶ financia la constitución legal de la COV en Quibdó.²⁷ Nicolás y Aristarco Mosquera buscaron, en la feria Biofach (es un espacio para la promoción y el desarrollo de la cadena de productos orgánicos) de 2002, celebrada en Nuremberg, Alemania, un mercado para el oro y el platino. A mediados del 2003 se produjo la primera colección, en el ámbito internacional, de joyería en oro verde certificado.

... existían posibilidades en los mercados alemán y europeo. Los consumidores están dispuestos a pagar más por la conservación del medio ambiente y la sostenibilidad social. Por esta razón es el éxito de los productos biológicos, del ecoturismo y de los productos del comercio justo. (Nicolás Cock Duque, entrevista 2008).

En julio de 2004 se creó la ARM, donde la COV es un socio fundador y parte de la junta directiva. ARM fue fundada en la ciudad de Quito, Perú, en las oficinas de Rainforest Rescue International (Furare), por un grupo internacional de mineros comunitarios, ambientalistas, empresarios y expertos en certificación, provenientes de Colombia, Ecuador, Estados Unidos, Filipinas, Holanda, Mongolia, Perú, Sri Lanka e Inglaterra.

ARM se incubó al interior de la iniciativa y es una estrategia para fortalecer la legitimidad de todo el proceso, vinculando distintos actores nacionales e internacionales, y hemos participado

²³ En <http://www.greengold-oro Verde.org/espanol/historia.html>.

²⁴ Programa para el Desarrollo Integral Comunitario que tiene como eje el sano desarrollo de los niños con participación de la familia y la comunidad en cuatro comunidades de Chocó para 100 familias. Éste fue un convenio realizado con el CINDE y la COV.

²⁵ La COV es socia fundadora y forma parte de la junta directiva de ARM. Esta organización fue fundada en 2004 en la ciudad de Quito, Perú, en las oficinas de Rainforest Rescue International (Furare), por un grupo internacional de mineros comunitarios, ambientalistas, empresarios y expertos en certificación provenientes de Colombia, Ecuador, Estados Unidos, Filipinas, Holanda, Mongolia, Perú, Sri Lanka e Inglaterra.

²⁶ Agencia de cooperación con sede en La Haya, Holanda. Véase <http://www.novib.nl/id.html?id=6076&fromlist=3876&lang=ES>.

²⁷ A partir de contribuciones de organismos no gubernamentales, así como de fondos y agencias de cooperación internacional como Novib, Both Ends, CEPE, Ashoka, Fondo para la Acción Ambiental y la Niñez, Solidaridad, entre otros, se logra la financiación de los proyectos, la divulgación a nivel internacional, y la consecución de nuevos aliados para el POV.

muy activamente teniendo la experiencia piloto y siendo los desarrolladores del modelo en la creación de esta organización internacional que busca fomentar el concepto y transferirlo en otras zonas, en el país y en otros países... (Nicolás Cock Duque, entrevista 2008).

En 2005, organizaciones como ARM (Association for Responsible Mining) y CASM (Communities and Small-Mining)²⁸ promueven el comercio justo de metales y joyas provenientes de procesos responsables de producción minera. En 2006, la ARM y la Organización Internacional de Comercio Justo (FLO) comienzan el proceso de desarrollo de los estándares de comercio justo para el oro y los metales preciosos basado en unos principios de responsabilidad²⁹ (anexo 3).

En 2007, el POV logró ventas de 6.5 kilogramos de oro y platino puros en nichos de mercados verdes y justos ubicados en Europa y Estados Unidos (ventas por 216,655 millones de dólares). En este mismo periodo, los consejos comunitarios Asocasan y Cocomacoiro se fortalecieron a través de proyectos como las parcelas o los viveros demostrativos de Manungará (Tadó, Chocó) y Jigualito (Condoto, Chocó), donde se llevaron a cabo jornadas de mantenimiento de parcelas, recolección de semillas y siembra con 18 familias certificadas en la producción de oro y platino, las cuales forman parte del POV. Adicionalmente, con esta metodología se lograron proteger y/o restaurar 8002 hectáreas de bosque tropical (Informe Amichocó, 2007).

El objetivo principal era el desarrollo integral de las comunidades. También estimulamos la pesca, la venta de productos frescos de la selva, la rotación de los cultivos en las tierras aptas para ello. No es bueno depender sólo de la minería. Pero la producción agrícola ha ido bajando con la industria minera [mecanizada]". (Nicolás Cock Duque, entrevista 2008).

Las familias son certificadas por el Instituto de Investigaciones Ambientales del Pacífico (IIAP), organización mixta que se dedica en la región a la investigación ambiental y de certificar el proceso de calidad de la producción de acuerdo con los criterios de certificación (tabla 1). La Coordinación General de la COV enlaza y sistematiza la información generada en el POV, es la responsable del Sistema de Gestión de la Calidad y su función es la de coordinar todas las actividades de estructuración organizativa que le permite realizar el trabajo diario en relación con la calidad.

Producción de oro (promedio en los últimos 3 años)	
Producción promedio:	18 gr/mes
Número de mineros:	194
Estimación de producción mensual:	3,50 kg/mes ³⁰
<i>Fuente: Amichoco, 2008.</i>	

Logros y limitaciones del POV

En septiembre de 2008, Nicolás Cock hace un balance del modelo de gestión y de las condiciones en que se encuentra el POV, para analizar sus logros y limitaciones.

²⁸ CASM es una organización apoyada por el Banco Mundial que colabora en las iniciativas que intentan hacer posible la certificación de metales y ha invertido aproximadamente 450,000 dólares, en conferencias y proyectos que contribuyen al desarrollo de las cadenas de suministro de minerales certificados en diferentes países (CASM, 2008, p. 15).

²⁹ En <http://www.communitymining.org/index.php/es/estandares>.

³⁰ La constancia de la producción es afectada por: disponibilidad de agua, topografía del área minera, limitación económica para adecuación tecnológica, dispersión de la concentración metalífera y limitación económica para adecuación tecnológica.

Logros del POV

Acceso a los mercados internacionales, así como participación en las redes internacionales de cooperación y en los estándares de comercio justo.

...se ha logrado desarrollar una herramienta única [sistema local de certificación de metales], la primera en el mundo en este tipo de experiencias, y eso obviamente se convierte en una fortaleza, porque esta propuesta ha llamado la atención en el mundo, se captó y apalancó más recursos económicos, más apoyo organizacional, y se logró ampliar el programa de la forma que quisimos. También hemos logrado relaciones nacionales e internacionales, a partir de la cooperación internacional, la banca de inversión, clientes, joyeros y compradores de metales preciosos a nivel internacional... Además, en esencia han hecho un trabajo muy interesante desde el punto de vista del ordenamiento territorial, desde la organización étnico-comunitaria.... (Nicolás Cock Duque, entrevista 2008).

Limitaciones del POV

Las limitaciones del Programa Oro Verde están relacionadas con los contextos social, político y económico del país. En Colombia, 754,539 hogares (3,316,862 personas) han sido expulsados de 1,109 municipios y corregimientos departamentales (Acción Social, 2010). El Chocó es una de las regiones más afectadas por el conflicto armado, donde la tierra ha sido un elemento determinante por ser un activo de alto valor no sólo económico, sino también estratégico en el sector minero.

Debido a los intereses económicos (narcotráfico, extracción de minerales de manera ilegal, lavado de dinero, etc.) de diferentes grupos armados ilegales y otras personas que se dedican a actividades ilegales, se ha dado la privación de miles de familias desplazadas de uno de sus principales medios de subsistencia. Durante el 2008, el Chocó registró un total de 5,607 personas en situación de desplazamiento y presentó 13 casos de desplazamiento masivo por enfrentamientos entre grupos armados (Codhes, 2009).

Además, el margen de acción del POV se ve limitado por la minería ilegal que propicia la devastación ambiental y la competencia de rapiña entre los mineros, así como la desarticulación de las familias y las comunidades mineras de la región. Asimismo se incrementan las dificultades por las distorsiones de los precios locales, debido al lavado de activos en la región. Por otro lado, a nivel de la comercialización internacional de los productos certificados, persiste el problema de las empresas que utilizan la terminología del comercio justo para engañar a los consumidores, a quienes se les imponen condiciones competitivas desventajosas para los mineros que sí producen bajo los criterios de certificación asociados al mercado verde.³¹

Al mismo tiempo, Nicolás considera que "...hay factores adversos que dificultan el trabajo, nuevamente los actores armados (paramilitares, guerrilleros), la distorsión de los precios en ese mercado informal por el lavado de dinero, el temor de la gente frente a presiones externa del mercado, la falta de visión de mediano y largo plazos, las necesidades del día a día y el hambre son "cocteles de adversidades".³² (Nicolás Cock Duque, entrevista 2008).

En octubre de 2008, Oro Verde aparece como una de las 12 iniciativas finalistas en el concurso de la BBC World News llamado World Challenge 2008. Cuando Nicolás y la junta directiva de la Corporación Oro Verde reciben la noticia hacen un balance de los impactos del trabajo realizado en los 8 últimos años desde la creación del programa, los logros y sus limitaciones ¿Cómo continuar y qué estrategias implementar para sostener el programa?

³¹ En <http://www.fifibijoux.com/ethical-jewellery.html>.

³² Nicolás quiere decir que es una mezcla de factores adversos que hacen complejos la situación y el contexto socio-económico.

Nicolás se pregunta por el balance del modelo de gestión establecido, así como por las estrategias y los retos que pudieran presentarse para los próximos 10 años en el contexto de informalidad e ingobernabilidad de la región del Chocó donde opera el programa

...Se está conformando una masa más crítica [mineros de la comunidad con conciencia ambiental], y ...en la medida en que hayan mercados verdes, pues hay una garantía, una posibilidad, una esperanza de que las cosas puedan cambiar; esto requiere superar muchos retos y dificultades como la situación de seguridad [por el conflicto armado], la logística de compra y de transporte [dificultades por las enormes distancias al centro urbano] y por los problemas de gestión de la organización de base [consejos comunitarios]. Pero la expectativa es que se pueda lograr, primero jalonado por el mercado, porque la visión es que sea algo sostenible.... (Nicolás Cock Duque, entrevista 2008).

Hacer frente al contexto de ilegalidad de la minería mecanizada, aunado a las necesidades de los mineros, al desplazamiento forzado, a la creciente destrucción ambiental y a la ingobernabilidad del territorio,³³ es parte de los desafíos más importantes del POV. En primer lugar, emerge la necesidad de participar en espacios del gremio de la minería para incidir en la política minera del país y con ello buscar el posicionamiento del sector minero artesanal en los planes de desarrollo y en las políticas públicas. En segundo lugar, con la nominación del POV por parte del concurso World Challenge 2008³⁴ nace una oportunidad para la contribución del programa, dado el potencial impacto mediático de este concurso y otros beneficios sociales (nuevos nichos de mercado y apoyo organizativo) a niveles local, nacional e internacional.

Nicolás plantea que mientras la minería mecanizada ilegal deja enormes impactos socioambientales y económicos en la región, Oro Verde aporta varios beneficios, porque el POV valora las prácticas de explotación artesanal tradicional³⁵ de las comunidades de la región.

...los metales y el dinero van a parar sobre todo a la gran minería industrializada o para gente de fuera de la región [colonos]. Los mineros que trabajan por su cuenta con la minería mecanizada dependen de intermediarios que vuelven a vender el oro y sólo reciben de un 70 a un 75 por ciento del precio internacional. (Nicolás Cock).³⁶

La Corporación Oro Verde estimula a la población minera a trabajar el oro de forma artesanal y busca que los mineros obtengan mejores ingresos. Sin embargo, con el ingreso de la minería mecanizada (barequeo) la gestión del POV se ve obstaculizada. Los retos se transforman a medida que el programa ha generado expectativas, tanto en el ámbito local como en el internacional. Por lo tanto, el POV enfrenta diferentes desafíos relacionados con la sustentabilidad y la estabilidad³⁷ del programa, además debe tener en cuenta futuras exigencias relacionadas con las cambiantes condiciones sociales y el modelo de gestión basado en un proceso de certificación de comercio justo de los metales. Asimismo, emerge la necesidad de decidir sobre el futuro del POV, pero sin perder la coherencia con sus criterios fundacionales (tabla 1).

Oro Verde ha creado un nuevo estándar del metal para el mercado mundial: el que es producido sin perjudicar el medio ambiente y con precio justo para los mineros. (BBC, 2008).³⁸

³³ Además, las condiciones de pobreza, la existencia de fuerzas armadas al margen de la ley, la presencia de narcotráfico y el abandono del Estado en el Chocó afectan las condiciones socioeconómicas para el desarrollo de la actividad minera tradicional en la región.

³⁴ Competencia entre las mejores iniciativas de emprendimiento social en el mundo, organizada por la BBC de Londres. <http://theworldchallenge.co.uk/>

³⁵ Empleo de herramientas tradicionales; no empleo de sustancias tóxicas para el beneficio de los metales, y recuperación de los suelos de donde se han extraído metales.

³⁶ En <http://www.novib.nl/> [consultada en mayo de 2008].

³⁷ Retos que implican la implementación de tecnologías para optimizar la recuperación mineral, así como la búsqueda de alternativas productivas que complementen la actividad minera y permitan la sustentabilidad de las familias mineras para que sigan cumpliendo con los criterios de certificación.

³⁸ En http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/O/oro_verde_finalista_en_premio_de_la_bbc_y_newsweek/oro_verde_finalista_en_premio_de_la_bbc_y_newsweek.asp.

TABLA 1 Criterios de certificación de la COV.

CRITERIOS
1. Rehabilitación de los terrenos y la estabilidad ecológica.
2. Prohibición del uso de tóxicos.
3. Estabilidad ecológica (estabilidad de taludes y de suelos) de las áreas explotadas (durante tres años).
4. Recuperación de la capa orgánica.
5. Control de la capacidad de rehabilitación del ecosistema a partir del control del material estéril y de los pozos producidos por la explotación.
6. Control de la carga de sedimentos aportados a las quebradas, los ríos, los lagos.
7. Contar con el consentimiento de los consejos comunitarios para el desarrollo de actividades mineras.
8. Declaración de origen del oro y platino producidos a nombre del municipio correspondiente.
9. La intervención de áreas boscosas (menos del 10% de una hectárea durante un periodo de 2 años).
10. Control de los indicadores de biodiversidad en los ecosistemas intervenidos.
11. Se cumple con las normatividades nacional, regional y local.

Fuente: Amichoco, 2008.

TABLA 2 Procedimiento para la obtención de la certificación.

PROCEDIMIENTO
1. Obtención del aval del Consejo Comunitario.
2. Solicitud de inscripción ante el Programa Oro Verde.
3. Realización de visita técnica de campo.
4. Presentación del listado de seleccionados ante la Coordinación General.
5. Evaluación de la solicitud por parte de la Coordinación local.
6. La Coordinación General define el número máximo de UFP a certificar.
7. La Coordinación de Calidad programa las visitas de auditoría.
8. Presentación de informes y evaluación por el Comité de Calidad.
9. La Coordinación General solicita certificación por un externo.
10. El ente certificador realiza auditoría y certificación.

Fuente: Amichoco, 2008.

Anexo 1

Contexto social e historia del Chocó colombiano (1500-2008)

Ésta es una de las regiones más diversas del planeta con 9000 especies de plantas vasculares, 200 de mamíferos, 600 de aves, 100 de reptiles y 120 de anfibios. Además, tiene un alto nivel de endemismo: aproximadamente el 25% de las especies de plantas y animales no se encuentran en ningún otro lugar en el mundo.³⁹ De la región del Chocó proviene más del 98% del platino producido en el país (en 2006 las ventas de platino ascendieron a unas tres toneladas). En promedio, de los metales preciosos extraídos de los aluviones del Chocó, 55% corresponde a oro y 45 % a platino. Este platino nativo contiene 85% de Pt, 0.5% de Pd, 2% de Rh, 1.5% de Ir, 1% de Os, 5% de Fe y 1% de Cu.⁴⁰ Paradójicamente, el Chocó se caracteriza por ser una región donde el deterioro social y económico es uno de los más críticos de Colombia, dada la baja cobertura de servicios de salud, un alto índice de necesidades básicas insatisfechas (NBI), los enormes problemas ambientales y el alto índice de desplazamiento forzado⁴¹ debido al conflicto armado.

Historia

La llegada de esclavos africanos a la región del Chocó, traídos por los colonizadores, se dio a partir de 1689 para trabajar en las minas de oro. Se estima que, cien años más tarde, había más de cinco mil esclavos en la zona, por lo que los indígenas fueron desalojados de sus tierras, y que durante el siglo XVI más del 40% de la producción minera de oro y platino fue trasladada a España. En 1852, después de un largo proceso político y de lucha desplegada por los negros cimarrones (esclavos rebeldes) (1728-1852), se obtuvo la emancipación del pueblo esclavo.

En el siglo XX se explotaron los yacimientos de oro y platino del Chocó mediante concesiones otorgadas a capitales británicos y estadounidenses, los cuales pagaban un mínimo de impuestos y regalías. Hacia 1916, la compañía estadounidense Choco Pacific Mining realizaba expropiación de tierras y extracción industrial de gran envergadura en la región.⁴²

En la década de 1960, en torno a los derechos étnico-territoriales y étnico-culturales, nace el proceso organizativo que da origen a la titulación colectiva en el Chocó. Organizaciones de base campesina y eclesial son las que permiten el surgimiento de un nuevo actor en el escenario político del país, al cual conocemos hoy en la forma de los *consejos comunitarios* que son los que administran los territorios colectivos donde funciona el Programa Oro Verde.

En 1974, Mineros del Chocó, S. A., empresa del Estado colombiano, adquirió las acciones de la Choco Pacific. Hacia 1986, tras la crisis económica de Mineros del Chocó (equívocas negociaciones y malos manejos administrativos), el gobierno constituyó Metales Preciosos del Chocó, S. A.; además, entregó bonos o acciones de la nueva entidad como pago de dos años sin salario a los obreros.

³⁹ En http://es.wikipedia.org/wiki/Choc%C3%B3_biogeogr%C3%A1fico.

⁴⁰ En www.imcportal.com/contenido.php?option=showfile&type=page&fileid=109&PHPSESSID

⁴¹ En http://www.viva.org.co/caja_herramientas_contenido.htm?cmd%5B825%5D=x-825-18812459&cmd%5B822%5D=x-822-18812448&cmd%5B874%5D=x-874-18812448&cmd%5B824%5D=c-1-b9eef509a6d63013bf755ae7955ae1a9.

⁴² Entre 1948 y 1972, la Choco Pacific Mining extrajo metales por un valor superior a los 196 millones de dólares. Véase <http://colombia.indymedia.org/news/2007/04/62211.php>.

En esta época empezaron a llegar al Chocó mineros ilegales que propiciaron el “barequeo” en la región, además de generar un proceso de deterioro social y ambiental. Estos mineros llevan a cabo una explotación minera mecanizada, poco tecnificada, donde se utilizan tóxicos como el mercurio, lo que afecta las fuentes hídricas, el suelo, la flora, la fauna y el aire. Asimismo, los terrenos son explotados sin realizar ningún tipo de recuperación y/o de reforestación. En el Chocó, el 80% de la fuente de los ingresos provienen de la explotación aurífera.

Proceso organizativo de las comunidades negras en Tadó y Condoto

El proceso organizativo en esta zona del país comienza en la década de 1980 cuando el gobierno construyó la Vía Panamericana con el objetivo de comunicar a los dos puertos más importantes de Colombia: Buenaventura y Cartagena. Los campesinos afrodescendientes de Tadó decidieron hacer un paro de la Vía Panamericana para exigir el puesto de salud, la escuela, las canchas de fútbol, etc. Con los resultados de este paro y de otros procesos organizativos se traza el camino que da origen al consejo comunitario denominado Asociación Campesina del Alto San Juan (Asocasan).

Tales consejos fueron avalados legalmente por la Ley 70 de 1993, que otorga total autonomía al territorio ancestral⁴³ de las comunidades negras como grupo étnico de Colombia; además, garantiza el derecho de la titulación colectiva como un proceso de apropiación territorial desde el marco legal, político y social de la comunidad negra, a partir del movimiento de comunidades negras que permite que emerjan.

Contexto social y pérdida de gobernabilidad en el Chocó

Desde hace más de una década la problemática de desplazamiento⁴⁴ y conflicto armado se ha generado en parte por la pérdida de gobernabilidad en el país. Asimismo, las condiciones precarias a niveles económico, de salud y de educación muestran la debilidad institucional reflejada en los bajos indicadores de eficiencia, seguridad y estabilidad en las regiones. Por ejemplo, en el Chocó se evidencia difíciles condiciones de calidad de vida de la población.

De acuerdo con el censo de 2005, las coberturas de los servicios de acueducto y alcantarillado son, respectivamente, del 22 y 16% del total de viviendas, valores que no alcanzan el 30% de las coberturas observadas a nivel nacional. El índice de NBI (Necesidades Básicas Insatisfechas sobre servicios básico; indica el nivel de pobreza de una región) es del 79%, un nivel tres veces más alto que el registrado en el resto del país. En cuanto a servicios de salud, se tiene que del total de la población del Chocó el 12% de los colombianos se encuentra inscrito en el régimen contributivo (48,397 habitantes), el 58% en el régimen subsidiado (modelo para financiar la salud)⁴⁵ (243,361 habitantes), mientras el 30% restante (126,987 habitantes) está considerado como población pobre no asegurada.

⁴³ Concepto acuñado en el proceso de reivindicaciones sociales de la Ley 70 en el sur del Pacífico para designar las tierras comunitarias.

⁴⁴ Por ejemplo, durante los dos periodos de gobierno de Uribe Vélez (2002 -2010) se registraron 2,650, 628 desplazados, según cifras oficiales. Asimismo, según los registros oficiales, los departamentos más afectados por el desplazamiento de los afrocolombianos de 1997 a 2007 fueron Chocó, al presentar 24.127 desplazados, seguido de Valle de Cauca con 22.119 desplazados, Nariño con 18.040, Antioquia con 14.142 y Bolívar con 11.263. En la región del Chocó se han identificado diferentes grupos armados ilegales como paramilitares (Aguilas Negras y rastrojos, entre otros) y guerrilla (FARC y ELN). En <http://cijus.uniandes.edu.co/publicaciones/ultimaspublicaciones/masalladeldesplazamiento.pdf>.

⁴⁵ *Régimen subsidiado*: modelo creado para beneficiar a las personas que no tienen capacidad de pago. Consiste en subsidiarles la prestación de los servicios en salud. El 70% de la población colombiana hace uso de este régimen. Este modelo funciona a través de las transferencias de la nación a los municipios, donde el 60% de esos recursos debe dedicarse a los problemas de salud de la población más vulnerable. *Régimen contributivo*: Éste sistema para financiar la salud de los trabajadores funciona con los aportes de trabajadores y empleadores. La contribución es del 12% del sueldo del trabajador, del cual el 11% es para el financiamiento, mientras el 1% se transfiere al régimen subsidiado. Del total del 12, el 4% lo paga el trabajador y el restante 8% lo paga el empleador. Las personas independientes cancelan el 12% y los pensionados el 12.5%.

La tasa de analfabetismo en esta zona es una de las más altas de Colombia (42%). El 15% de la población chocona es víctima del desplazamiento forzado (Departamento Administrativo de Salud y Seguridad Social del Chocó, 2006, en Bonet, 2007, pp. 48-52). Actualmente, el Chocó tiene una población de 454,030 habitantes y es habitado principalmente por comunidades afrocolombianas (90%), aunque también hay comunidades indígenas (4%) y mestizas (6%).⁴⁶

La ilegalidad en las producciones minera y forestal son procesos que agudizan el conflicto armado por las actividades realizadas por colonos (foráneos que no son parte de las comunidades locales) que mediante procesos antitécnicos de extracción afectan gravemente el medio ambiente. Por otro lado, los mineros ilegales⁴⁷ también rompen el tejido social de las comunidades con la introducción de nuevos esquemas individuales de organización y competencia entre los afrocolombianos dueños de los terrenos. A este contexto se suman las disputas territoriales por la titulación de tierras que aún es un proceso inconcluso en la región, lo cual aumenta el ambiente de tensión social de la región. En 1995 se registraron 360 máquinas retroexcavadoras en el Chocó (Sánchez, 2004: 62), pero según Planeación Nacional se constató que más del 90% de estas operaban de forma ilegal.⁴⁸

Según datos de Codechocó, se destruyen aproximadamente nueve mil hectáreas de bosque al año. Por lo tanto, las actividades de la minería afectan la sustentabilidad ambiental y alimentaria de la región. En cuanto a los efectos socioeconómicos (salud, calidad de vida y condiciones económicas de la población) ocasionados por la contaminación de mercurio, aún no han sido cuantificados. En 1994 y 1995, la Regional de Minas de Quibdó hizo un muestreo de uñas y cabellos entre los comerciantes de oro en Condoto, Istmina, Quibdó y Tadó, donde encontró que el 80% del personal estaba contaminado con mercurio, incluso detectó casos en que se sobrepasaban los límites permisibles en un 200%.⁴⁹

Específicamente, en las zonas mineras de Istmina, Condoto y Tadó (municipios del alto San Juan) se constató un gran impacto ambiental. En efecto, "de las 40 principales acciones de la minería en la zona del río San Juan y sus afluentes, 18 de ellas ocasionan efectos adversos a la comunidad biótica".⁵⁰ En el censo minero realizado en la década de 1900, se registraron 48 retroexcavadoras, 3 dragas y 1700 minas artesanales (Codechocó, informe final: 1991). Actualmente se estima que en el alto San Juan hay más de 120 entables mineros ilegales, cada uno con un promedio de tres retroexcavadoras que acaban con 2.5 ha de bosque al año. En este sentido, según datos de Codechocó, se destruyen aproximadamente 9000 ha de bosque al año. Por lo tanto, las actividades de la minería generan grandes impactos en las zonas de bosque y en los ríos donde se identifican áreas sedimentadas y colmatadas que no permiten desarrollar actividades domésticas [lavado de la ropa en el río] y de pesca como se hacía antes (*El Espectador*, 17 de junio de 2007).

⁴⁶ En http://www.amichoco.org/index.php?option=com_content&task=view&id=24&Itemid=97, www.etniasdecolombia.org.

⁴⁷ Son aquellos que venden en el mercado sin registrarse y sin pagar regalías al gobierno. La ilegalidad y el desplazamiento son originados, en parte, por el conflicto armado, pero también por las actividades de explotación realizadas por los colonos. Para 1995 se registraron 360 retroexcavadoras en el Chocó (Sánchez, 2004, pág. 62), en tanto según Planeación Nacional se constató que más del 90% operaban de forma ilegal. <http://www.lablaa.org/blaavirtual/geografia/choco/procesos.htm>.

⁴⁸ En <http://www.lablaa.org/blaavirtual/geografia/choco/procesos.htm>.

⁴⁹ Entrevista personal a un funcionario de Codechocó en 2008 en Quibdó, Chocó.

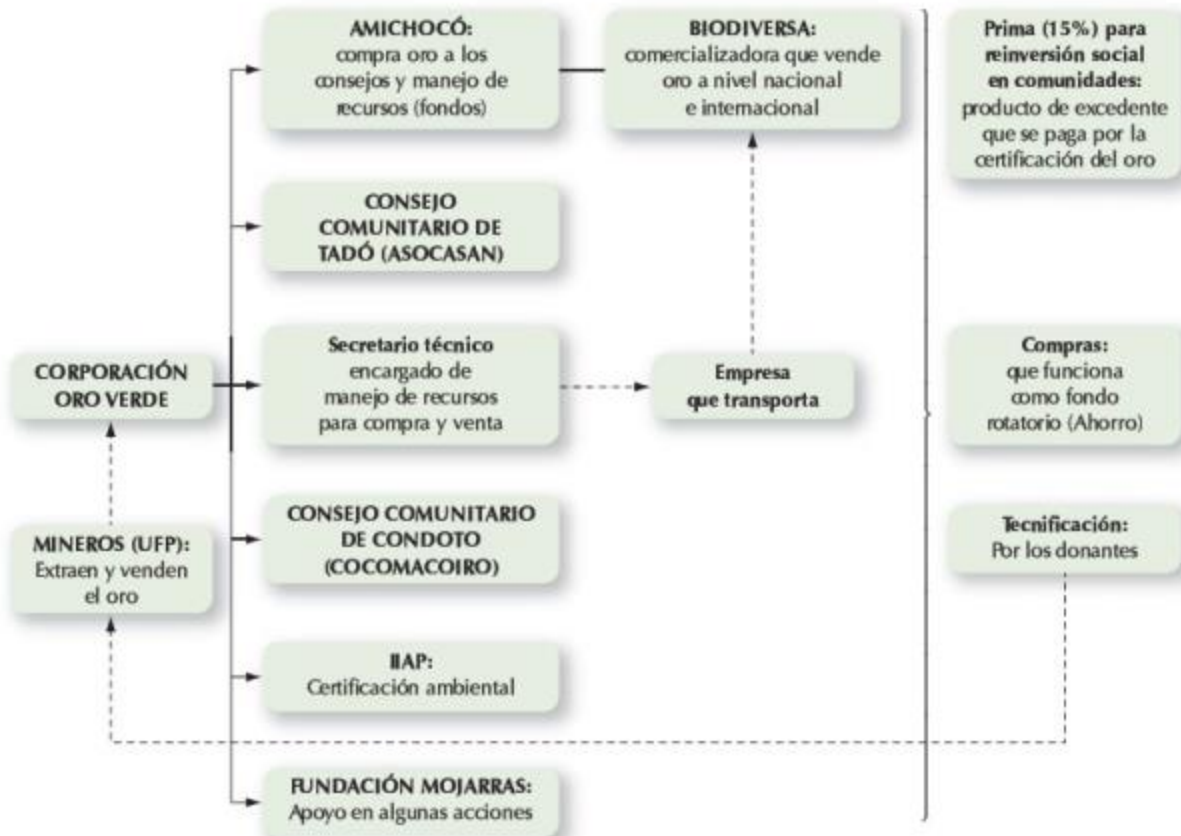
⁵⁰ Conjunto de plantas y animales presentes en un área determinada.

Anexo 2

Organizaciones de la Corporación Oro Verde (COV)



Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Amichoco, 2008.

FIGURA 1-1

Modelo de compra y comercialización de la Corporación Oro Verde (COV).

Anexo 3

Principios para la minería artesanal y a pequeña escala (MAPE) responsable⁵¹

Las metas de desarrollo del milenio y la declaración de Desarrollo Sostenible	En el desarrollo de estos estándares, el Comité Técnico de la ARM declaró su compromiso con las Metas de Desarrollo del Milenio y la Declaración de Johannesburgo sobre Desarrollo Sostenible, así como con los siguientes principios específicos para minería artesanal y de pequeña escala responsable.
Legalidad	Para ser certificable como Oro Artesanal (Plata y Platino Asociados) de Comercio Justo de Base Comunitaria, el productor debe cumplir con los marcos legales nacionales. Además, la legislación nacional prevalecerá en caso de exigir algún estándar superior en cualquier requisito con respecto a la ARM-FLO. Donde la legislación no reconozca los derechos de organizaciones de MAPE que podrían ser certificables, a pesar de los esfuerzos legítimos de éstas en busca de la legalización, la ARM en lo posible hará esfuerzos en propiciar, en colaboración con los mineros organizados y los gobiernos nacionales, mejores políticas para organizaciones MAPE interesadas en comprometerse con los estándares de comercio justo. El proceso de comercio justo no apoyará organizaciones que de cualquier manera estén involucradas con el conflicto armado, incluyendo financiamiento del conflicto o usar las ganancias para involucrarse en actividades que faciliten la compra de armas.
Derechos humanos	Los estándares para Oro, Plata y Platino Asociados de Comercio Justo están basados en la Declaración Universal sobre Derechos Humanos y posteriores declaraciones de la Organización de Naciones Unidas (ONU) en cuanto a derechos culturales, sociales y económicos de los individuos. Los derechos de los mineros de pequeña escala deben ser respetados y su violación denunciada. Las organizaciones de comunidades MAPE habrán de respetar los derechos humanos, así como los derechos sociales, económicos, culturales y laborales de cada persona involucrada y de las comunidades locales, a manera de principios fundamentales. Los derechos de mujeres, grupos e individuos desfavorecidos están especialmente incluidos.
Trabajo digno	El comercio justo promueve el trabajo digno, al seguir los convenios de la OIT. El trabajo en la minería artesanal, en pequeña escala, se realiza en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana, libre de trabajo infantil, lo que les permite acceder a los pequeños productores, los trabajadores y sus familias, a un nivel de vida decoroso.
Calidad de vida y desarrollo humano sostenible para comunidades MAPE	Las organizaciones responsables de mineros, mineras artesanales y de pequeña escala deben contribuir al desarrollo humano sostenible de sus comunidades. La certificación de comercio justo para la Minería Artesanal y en Pequeña Escala (MAPE) responsable habrá de mejorar la calidad de vida de los y las trabajadores, sus familias y la comunidad que aloja los emprendimientos de la MAPE, con el respeto de las concepciones propias y de las prioridades de cada comunidad.
Protección ambiental	El comercio justo promueve activamente mejores prácticas preventivas, así como de restauración ambiental y la aplicación de métodos responsables de producción. Los MAPE responsables cumplen con la legislación ambiental, así como con la protección del medio ambiente y a la salud humana, además de la restauración ecológica en sus operaciones y en sus comunidades. En organizaciones y operaciones mineras que usan sustancias tóxicas, en las cuales se vierten los desechos de mina a los cuerpos de agua y en donde la diversidad biológica se ve afectada de modo negativo por las operaciones mineras, se deben tomar medidas para identificar, manejar y mitigar los impactos negativos. Los principios que sigue ARM para la protección ambiental se basan en el respeto a áreas protegidas, evitar el daño a la biodiversidad clasificada como importante, minimizar la huella ecológica de la MAPE y, donde sea posible, compensar por las pérdidas residuales.

⁵¹ En http://mineriartesanalperu.pe/index_comerciojusto.html.

Equidad de género

Comercio justo significa que el trabajo de las mujeres es adecuadamente valorado y recompensado. En las organizaciones y las iniciativas de MAPE responsables habrán de existir equidad entre hombres y mujeres en los derechos, el acceso a recursos y el uso de las utilidades, la participación y la incidencia en la toma de decisiones. Ellas siempre reciben pago por su contribución al proceso de producción, a la vez que adquieren más poder e incidencia dentro de sus organizaciones, por lo que no se sienten discriminadas en virtud de su género. La organización de mineros asegura la misma paga por el mismo trabajo, cualquiera que sea el género del individuo. En las organizaciones, los procesos y las actividades donde las mujeres estén marginadas se tendrán que tomar medidas y acciones para mejorar la equidad.

Multiculturalidad

La minería en pequeña escala se desarrolla a menudo en espacios de diversidad étnica y cultural. Donde indígenas u otros grupos étnicos son dueños del territorio y son diferentes de los mineros mismos, las organizaciones de MAPE deben llevar a cabo consultas con los grupos étnicos basadas en el espíritu del Convenio 169 de la OIT, con respeto por las prácticas de la cultura local, con la finalidad de lograr acuerdos con la autoridad y la comunidad locales tradicionales, con respecto a los impactos y beneficios de las operaciones mineras y comerciales en este territorio indígena o étnico.

Lecturas recomendadas

- Acción social, 2010. *Desplazamiento forzado en Colombia*. Consultado el 22 de febrero de 2010, disponible en: (<http://www.cancilleria.gov.co/wps/wcm/connect/7f9823004218ec40afef9089330988/Informe+Desplazamiento+Forzado+n+Colombia+Feb+2010+-+PER.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=7f9823004218ec40afef9089330988>).
- Bonet, Jaime. 2007. *¿Por qué es pobre el Chocó?* Documento de trabajo de economía regional núm. 90. Banco de la República. ISSN 1692-3715, Colombia, 22 de febrero de 2010, disponible en: <http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/documentos/DTSER-90.pdf>.
- CASM. Communities and Small-Scale Mining. *Who is CASM?* Consultado el 3 de junio de 2008, disponible en http://www.artisanalmining.org/index.cfm?page=page_disp&pid=1914.
- CODHES, 2009. *Tensión en las fronteras. Análisis sobre el conflicto armado, el desplazamiento forzado y el refugio en las fronteras de Colombia con Ecuador, Venezuela y Panamá*. Disponible en: http://www.codhes.org/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=120&Itemid=50.
- DANE, Departamento Administrativo de Estadística de Colombia. Censo 2005 [Estadísticas nacionales en internet], Colombia, 2005. Consultado en enero de 2010, disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/censo/Bol_nbi_censo_2005.pdf.
- El Colombiano*. "Oro Verde, finalista en premio de la BBC y Newsweek" [noticia aparecida en el diario *El tiempo* en internet], Colombia, 20 de octubre de 2009, consultado el 10 de febrero de 2010, disponible en: http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/O/oro_verde_finalista_en_premio_de_la_bbc_y_newsweek/oro_verde_finalista_en_premio_de_la_bbc_y_newsweek.asp.
- El Tiempo*. "Chocoanos que se ganan la vida con el 'oro verde' ganaron premio Seed de la ONU" [noticia aparecida en el diario *El tiempo* en internet], Colombia, 22 de febrero de 2010, disponible en: http://www.eltiempo.com/verde/verde_v/chocoanos-se-ganan-la-vida-con-el-oro-verde-ganaron-premio_7295214-1.
- Gómez Murillo, José Yinesky. *Identificación, evaluación y mitigación de impactos ambientales asociados a minería aluvial en los municipios de Tadó y Condoto, Chocó*, Tesis de Ingeniería Ambiental, Universidad Tecnológica de Chocó, Quibdó, 2005.
- IDRC-IIAP. Convenio de donación Proyecto núm. 050317-045 de 19 de octubre de 2004, Diagnóstico situacional de la minería artesanal y en pequeña escala desarrollada por afrocolombianos en territorios colectivos de comunidades negras en el Chocó biogeográfico, Quibdó, Chocó, Región del Pacífico colombiano, junio de 2005.
- Informe anual de Amichocó*, 2006, 2007 y 2008. Colombia, 22 de febrero de 2010, disponible en: http://www.amichoco.org/index.php?option=com_content&task=view&id=18&Itemid=51.
- Rodríguez Garabito, César (coord.) 2009. *Más allá del desplazamiento colección estudios cijus*. Uniandes. Colombia, 22 de febrero de 2010, disponible en: <http://cijus.uniandes.edu.co/publicaciones/ultimaspublicaciones/masalladeldesplazamiento.pdf>.
- Sánchez, John Antón. *Condoto: Crónica y Leyendas*, artes gráficas del Valle Ltda., Santiago de Cali, Colombia, 2004.

Sitios de Internet consultados

- <http://www.fifibijoux.com/ethical-jewellery.html>
- <http://communitymining.org/spanish/>
- <http://www.communitymining.org/index.php/es/estandares>
- http://www.amichoco.org/index.php?option=com_content&task=view&id=38&Itemid=2
- http://www.greengold-oro Verde.org/ingles/historia_ing.html
- <http://www.gama-peru.org/jornada-hg/pantoja.pdf>
- http://news.mongabay.com/2006/1106-interview_ranil.html
- <http://www.novib.nl/id>
- <http://www.iiied.org/sustainable-markets/key-issues/business-and-sustainable-development/mining-minerals-and-sustainable-development>
- http://mineriar artesanalperu.pe/index_comerciojusto.html
- <http://www.iipm-mpri.org/proyectos/index.cfm?action=proyecto&cod=3&lang=esp>
- <http://www.semana.com/noticias-nacion/dragones-del-oro/121483.aspx>
- <http://www.tado-choco.gov.co/sitio.shtml?apc=m1m1-&x=2549918>

CASO 5

Best Buddies-Alkosto: del marketing a la RSE¹



Martaolga Arango, Ernesto Barrera Duque y Xavier Cárdenas

Para noviembre de 2006, Best Buddies Colombia (BBC) ya se había consolidado como una fundación dedicada a la inserción social de personas con discapacidad cognitiva (anexo 1), especialmente el síndrome Down. Luisa Díez,² la directora general de BBC, enfrentaba las problemáticas comunes de este tipo de organizaciones, especialmente la recaudación de recursos para garantizar la sustentabilidad en el largo plazo y el logro de su misión. También enfrentaba dilemas en su vida:

La Fundación BBC empieza a tener los problemas de crecer y, como consecuencia de esto, es más el tiempo que pasó inmersa en temas de la administración que en los de mi vocación. Es mucho el tiempo que le estoy dedicando a la oficina, y siento que mi hija Sofía me está necesitando más; ¡que ironía! Sé que mi trabajo es vida para ella, que ella representa el motor, la voz y la oportunidad de todas las personas con discapacidad cognitiva; sin embargo, ella quiere a su mamá. El consejo considera que la fundación aún no está tan sólida como para pensar en mi retiro.

Uno de sus logros había sido conseguir una alianza con Alkosto, un supermercado de origen colombiano con cuatro tiendas en Bogotá y tres en otras ciudades, para incentivar donaciones entre los compradores. Dicha actividad había dado muy buenos resultados, pero a partir del inicio del segundo semestre de 2006 se temía que empezara a registrar una tendencia a la baja.

Luisa había sido informada de que los clientes preferían entregar el dinero directamente a los discapacitados, para aprovechar la oportunidad que se les presentaba de interactuar con ellos y para tener la seguridad del destino de los fondos. “Entregar los vueltos”³ en la caja registradora no le daba al donante certeza sobre cómo fluían los fondos hacia la fundación. Lo anterior fue disminuyendo los ingresos que BBC había recibido por su alianza con Alkosto.

Por otro lado, Marta Quijano,⁴ la gerente de RSE del supermercado, también le había comentado a Luisa que aún no terminaba de sensibilizarse a los empleados de las tiendas, por lo que temía que se produjesen problemas de trabajo en equipo debidos a la interacción entre los discapacitados y los demás empleados. Aún se mantenía una tensa calma por even-

¹ El caso original fue preparado por Martaolga Arango y Ernesto Barrera, profesores del INALDE, y Xavier Camilo Cárdenas, asistente de investigación, como base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Revisión, 11 de noviembre de 2010.

² El nombre real ha sido cambiado para mantener la confidencialidad.

³ Otras maneras usadas para referirse al cambio que un cajero le entrega al cliente cuando paga su compra son: cambio, vuelto, vueltas, etcétera.

⁴ El nombre real ha sido cambiado.

tuales renuncias de parte de los trabajadores que veían cómo los discapacitados realizaban las mismas actividades que ellos, además de que no cesaban críticas de otros directivos, muy preocupados por las posibles reacciones de algunos clientes cuando tuvieran que interactuar con los discapacitados. Sin embargo, por solicitud del consejo directivo de Alkosto, Marta Quijano habría de presentar sus recomendaciones para continuar la expansión del proyecto de RSE con BBC.

Best Buddies Internacional

La Fundación BBC surgió tras la iniciativa de Anthony Kennedy, una persona de la alta sociedad estadounidense quien siendo estudiante de la Universidad Georgetown en Washington, se interesó por las personas con discapacidad y sus dificultades para insertarse en la sociedad. Anthony era descrito por quienes lo conocían como una persona “carismática”; asimismo, se comentaba que su fuerte vínculo emocional con este tipo de problemas debía su origen en su estrecha interrelación con una de sus tías, a la que, por su discapacidad cognitiva, se le presentaban ciertos obstáculos sociales y le faltaba autonomía para visitar parques, salir a la calle, ir al cine y “hacer amigos”.

En 1987, con algunos de sus compañeros de universidad, Kennedy fundó un “primer capítulo” para construir relaciones de amistad con las personas con discapacidad cognitiva (denominados *buddies*), fundó Best Buddies. Con el tiempo, logró expandirse a 33 “capítulos” geográficos en Estados Unidos. En 1992 inició el proyecto Best Buddies International (BBI), para expandirse por todo el mundo; además, abrió el primer capítulo en Grecia. La misión social de BBI continuó siendo mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad cognitiva mediante la construcción de amistades uno a uno, persona a persona, con voluntarios que les dedicaban tiempo para “ser amigos”. Transcurridos 20 años desde su fundación, la iniciativa ya contaba con voluntarios en 50 estados de la Unión Americana y su presencia estaba en alrededor de 42 países. También atraía como voluntarios a más de 500,000 personas en todo el mundo, lo que la convertía en una de las fundaciones más grandes y especializadas en discapacidad cognitiva (anexo 2). BBI mantenía la política de que sus filiales generaran sus propios recursos para ser autosuficientes.

Best Buddies Colombia

En 2005, en Colombia, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (anexo 3), de una población de 42 millones de habitantes, registrada en 2005, cerca del 6.5% era discapacitada y de ésta el 30% se vinculaba con incapacidad para el autocuidado (9.4%), para relacionarse (9.8%), así como para entender o aprender (12%). De igual manera, sin que se tuvieran datos exactos en Colombia, los analistas de Estados Unidos estimaban que el desempleo para tales personas rondaba entre el 70 y el 80 por ciento.

Con el apoyo de Luisa Díez, quien tenía una hija con discapacidad cognitiva, BBI inició operaciones en Colombia a mediados de 2003. El objetivo fundamental era la difusión del respeto y la comprensión para con esas personas por parte de la sociedad, así como la construcción de amistades con ellas. La fundadora colombiana tenía un móvil muy específico: “Mi hija debe ser autónoma, que no dependa de nadie”. En las conversaciones, cuando se le preguntaba sobre qué actividades desplegaba la fundación, respondía:

Best Buddies Colombia es parte de una fundación internacional cuyo propósito es lograr que personas con discapacidad cognitiva sean vinculadas y reconocidas en la sociedad a través de la amistad.

Otro directivo de la fundación, para expresar la problemática alrededor de las personas con discapacidad cognitiva, mencionó:

La primera imagen que llega cuando se menciona la discapacidad es la de una persona despectivamente llamada retrasada. A veces produce lástima y, tristemente, a veces miedo por el desconocimiento y la incapacidad para relacionarnos con ellas. Estos sentimientos, muy generalizados, son los que al mismo tiempo limitan su socialización, no sólo para generar amistad, sino para pertenecer a las familias. Es triste pensar que a veces son considerados un estorbo, a veces los esconden, a veces generan vergüenza; y lo más impactante es que la sociedad, ante esta realidad, responde con un silencio que puede interpretarse de varias maneras: indiferencia, 'no es mi realidad', impotencia.

En 2004, un año después del comienzo en Colombia, BBC ya contaba con 82 voluntarios vinculados "haciendo amistad con los discapacitados". En 2005 aumentó a 141 voluntarios y ya había varios capítulos en diferentes ciudades del país (anexo 4). Por cada cinco capítulos había un coordinador y el costo anual por cada uno era de cerca de 18 millones de pesos colombianos,⁶ cantidad que incluía los salarios de los jefes de proyecto y la quinta parte del sueldo del coordinador. Cada capítulo, que tenía autonomía para realizar eventos de recaudación de fondos, era conformado por 25 voluntarios en promedio.

Uno de los voluntarios dijo lo siguiente acerca de su actividad en BBC:

Las actividades que realiza un voluntario con un amigo del alma se manejan igual que una amistad normal, cada uno paga o en algunos momentos paga quien invita. La relación no consiste en apadrinar, sino en ser 'amigos'.

Recaudación de fondos

Luisa, desde que inició como fundadora y directiva principal de BBC, realizó diferentes actividades para conseguir donaciones de empresas y personas sensibles a la temática de BBC: la discapacidad cognitiva.

La venta de calendarios corporativos, con fotografías ilustrativas de la importancia de la amistad con los *buddies*, era una herramienta importante. En 2004, las empresas compraron cerca de 32,000 calendarios, representando cerca de 180 millones de pesos colombianos de los ingresos de ese año.

Además, se probó que este tipo de productos era más o menos exitoso para recaudar fondos, por lo que se convirtió en una práctica frecuente. La fuente principal de "recursos" continuaban siendo las donaciones empresariales, que se recibían en su mayor parte por sensibilidad de los empresarios para con los niños con discapacidades cognitivas, pero también, en algunos casos, porque les permitía acceder a exenciones tributarias.

Al buscar alternativas de fondeo con las empresas, Luisa había logrado donaciones más o menos permanentes de unas diez firmas en tres años. Había dos modalidades de donación: en dinero o en especie. Por ejemplo, eran donaciones en especie: el trabajo voluntario, la asesoría legal, el mantenimiento de la página web, bebidas gaseosas para actividades de recaudación de fondos, computadoras de segunda mano, donación de licencias de software, la asesoría en las relaciones públicas. Había dos tipos de empresas; primero, las que solicitaban un "certificado de donacio-

⁶ Para facilitar la conversión, la tasa de cambio puede estimarse en 2.000 pesos colombianos por cada dólar de Estados Unidos.

nes” para “disminución de los impuestos”; segundo, las que no lo registraban contablemente, aunque lo entendían como parte de su despliegue de RSE. Las reacciones de los empresarios eran diversas. Luisa mencionó lo siguiente al respecto:

Tocar las puertas de las empresas significa estar preparado para todo tipo de respuesta, como la de un distinguido empresario, del cual me reservo el nombre por respeto a él, que me dijo: ‘Usted para qué trabaja con la discapacidad cognitiva si eso ni se quita ni se cura, por qué no trabaja mejor con minas antipersonales’.

Sin embargo, Luisa encontró que había una tendencia importante en las firmas del sector detallista sobre el tema de RSE; es más, muchas de estas empresas empezaban a consolidar departamentos o divisiones especializadas para tales prácticas, pero, para su labor de recolectar fondos, había tensiones entre las diferentes fundaciones que “luchaban” por los escasos recursos de las donaciones. La directora de BBC mencionó:

En la mayoría de los casos, el primer contacto es muy difícil, porque casi todas las empresas ya tienen una fundación seleccionada para sus donaciones, casi siempre afín a los intereses del negocio o a las amistades de los dueños o directivos. Esto significa que recaudar fondos es una competencia dura. ¿Cómo hacer para que BBC pudiera ser más atractiva que las fundaciones dedicadas a la niñez, los ancianos, la educación, la drogadicción, el medio ambiente, la nutrición, que representaban realidades que la sociedad considera prioritarias?

Luisa se enteró que en Alkosto,⁷ luego de muchos avatares, había un interés por consolidar una alianza.⁸ Uno de los obstáculos era que precisamente Alkosto ya hacía donaciones a la Cruz Roja y tenía la política de trabajar con una sola organización no gubernamental para causas sociales. Hacia finales de 2004, Luisa logró concertar una cita con Alberto Yepes, alto directivo de este supermercado, quien era sensible a la temática por aspectos familiares vinculados con la discapacidad cognitiva. Alberto mostró un fuerte interés por iniciar un programa de donaciones con BBC. Asimismo, encargó este proyecto a Marta Quijano, quien era gerente de RSE de Alkosto. Seis meses después, luego de un proceso de decisión muy arduo en el consejo directivo, el proyecto se hizo realidad: recolectar donaciones entre los clientes de las tiendas Alkosto para transferirlos a BBC. Lo anterior implicó la suspensión de donaciones a la Cruz Roja como destinataria de los programas de RSE de Alkosto.

Marta mencionó las dificultades de esta decisión en el consejo directivo, ya que deseaban un vínculo estrecho para crear valor social, no simplemente adherirse a la “moda” de la RSE sin un involucramiento serio de largo plazo. Marta comentó:

La decisión dejó una sensación rara entre las directivas de Alkosto, tenían la duda de si la decisión estaba alineada con la filosofía de responsabilidad social de la empresa. ¿Para qué apoyar personas con discapacidad cognitiva y no personas con otras discapacidades más fáciles de gestionar?, o ¿no sería mejor apoyar otras causas más nobles y de mayor impacto social como las madres cabeza de familia? Adicionalmente, el consejo no quería atomizar recursos y quería una sola línea para sus actividades de responsabilidad social; ellos se preguntaban si habían escogido bien, sobre todo porque implicaba terminar la relación con la Cruz Roja.

⁷ Alkosto es una cadena de supermercados con presencia en varias ciudades colombianas. Uno de sus principales competidores es Carrefour.

⁸ Se utilizará la palabra alianza para referirse a una colaboración interorganizacional, sin que se refiera a lo que tradicionalmente se conoce como alianza estratégica.

Iniciativa de marketing con causa social

El programa “Dona tus vueltos” de Alkosto consistía en que el cliente donaba dinero en el momento de hacer el pago de su mercancía con aproximaciones de cien pesos, Alkosto donaba todo el material publicitario expuesto en los puntos de venta (POP).⁸ En el programa de donativos para la Cruz Roja se habían recaudado hasta 40 millones de pesos colombianos por año.

“Amigos del Alma” en Alkosto

Se acordó en la empresa que los pivotes del proyecto serían los cajeros de las tiendas, quienes al momento de recibir el pago de los clientes les preguntarían: “Desea donar su vuelto a la fundación Best Buddies”. En caso de que la respuesta fuera afirmativa, el sistema electrónico y de registro contable enviaría ese recurso a una cuenta especial de la BBC.

En 2005, no fue fácil concientizar a los cajeros para que realizaran esta actividad adicional a sus funciones normales, especialmente porque podía tornarse arduo solicitar esto a todos y cada uno de los clientes en días pico como los sábados por la tarde. Además, los cajeros sentían vergüenza con los clientes, porque en la mayoría de las veces pronunciaban mal en inglés el término “Best Buddies”, además de que no sabían explicar en qué consistían las actividades de la fundación. Por este motivo, se rebautizó el programa con la frase “Amigos del alma”. Más adelante, se trató de llevar discapacitados a cada almacén para que los clientes los vieran “con sus propios ojos”. La alianza BB-Alkosto comenzó a incluir eventos dentro de las tiendas con *buddies*, como por ejemplo la “Banda Musical de Halloween”, con lo que se logró sensibilizar tanto a los clientes como a los empleados. El pago de estos eventos corría por cuenta de BBC.

Sin embargo, luego de observar algunas resistencias internas a la inclusión de discapacitados como empacadores, la dirección incorporó un sistema de incentivos para motivar a los cajeros y convertirlos incluso en promotores activos del programa. En la primera etapa, se ofrecieron premios como los días compensatorios y entradas a cines en caso de cumplir las metas de recaudación. Luego se incluyeron incentivos como bonos del mismo almacén (Alkosto) y comidas en restaurantes. También se desarrolló material POP dentro de la tienda para incentivar las donaciones entre los clientes.

Los resultados iniciales fueron prometedores. Se hizo un ajuste para admitir donaciones con tarjetas de crédito y se cambió el monto de 100 a 1000 pesos colombianos, lo que logró aumentar con el tiempo el monto de las donaciones mensuales de 5 a 35 millones de pesos colombianos.

Nuevo proyecto de ruptura

A finales de 2005, Marta y su equipo, por encargo del consejo directivo, empezaron a buscar alternativas para ampliar la alianza con BBC. Se contactó a la alcaldesa de la localidad donde se ubicaba una de las tiendas de Bogotá, con el objetivo de encontrar instituciones con discapacitados. Se logró la referencia de la “Institución Educativa Distrital República de Bolivia”, una entidad de carácter público, con estudiantes de estratos socioeconómicos bajos, con 250 estudiantes con discapacidad cognitiva, que no estaban vinculados con BB. Alkosto se comprometió a donar los equipos necesarios para instalar una panadería en el colegio y luego comprarles la producción de un día para la comida⁹ de los trabajadores de las tiendas. Además, les donaron el salón lúdico para potenciar diferentes habilidades en las personas discapacitadas. La discapacidad cada vez

⁸ *Point of purchase*. Material publicitario en el punto de venta.

⁹ Alimento que se ingiere entre el desayuno y el almuerzo al medio día (o “comida” en otros países).

se “metía más en las venas” de esta firma, pero el sentimiento en el consejo directivo, según uno de sus miembros, continuaba siendo el siguiente:

¿Estas acciones están desarrollando una ‘cultura interna’ más sensible a la realidad social? ¿Estas acciones realmente nos están llevando a ser una organización con más conciencia social?

A comienzos de 2006 surgió la idea de contratar 35 estudiantes del colegio “República de Bolivia” como empleados en las tiendas de Alkosto. Se consideró que el trabajo de “empacador” era el más adecuado. Lo anterior, sin embargo, implicaría una interacción con los clientes, porque su función principal era guardar los productos en las bolsas plásticas y llevar el carrito de compras hasta los vehículos de los clientes. No era lo único que preocupaba a Marta, también pensaba en que tendrían que trabajar en equipo con otros empleados de la empresa.

Ahora bien, a medida que Marta y Luisa elaboraban el plan, aparecían restricciones no previstas que les provocaban sentimientos encontrados, incluso llegaron a cuestionarse si diseñaban prácticas que rayaban en la “locura” empresarial. Uno de los directivos de Alkosto que conoció el proyecto en sus inicios comentó:

Esta iniciativa se había formulado muy bien, pero luego en la implementación empezó a tropezarse con restricciones legales y organizacionales que no se habían previsto; es más, que la organización nunca había lidiado antes en toda su historia y que no sabía cómo afrontar.

Retos de la propuesta

La legislación colombiana establecía restricciones en cuanto a la contratación laboral de discapacitados. El Código Civil los consideraba “incapaces”, lo cual impedía que firmaran directamente su contrato de trabajo; además, las normas laborales prohibían despedir a una persona que adujera la discapacidad. Lo anterior aumentaba la incertidumbre de su vinculación laboral: los directivos veían restringida la posibilidad de hacer despidos de estas personas en caso de bajo desempeño.

Las empresas administradoras de riesgos profesionales no permitían la vinculación de personas discapacitadas en sus programas, que quedaban fuera de los beneficios de los seguros por accidente de trabajo y enfermedad profesional, es decir, se mantenía este riesgo en el empleador que los contrataba.

Con todo, se observó además que la contratación de discapacitados traía consigo costos relativos mayores y duplicaba los procesos de capacitación.

Una vez que empezó a difundirse la propuesta al interior de Alkosto, surgió un nuevo reto: enfrentar las resistencias de los directivos, quienes se cuestionaban si la práctica de RSE de vincular como empacadores a personas con discapacidad cognitiva afectaría, entre otras cosas, las curvas salariales vigentes, ya que a diferencia de otros supermercados e hipermercados Alkosto no efectuaba la contratación de los empacadores con terceros (cuando lo hacía, los ingresos de los empacadores dependían de las propinas de los clientes), sino que los vinculaba directamente en su nómina con todas las prestaciones sociales de ley.

Otro problema era cómo hacer el pago del salario: si entregarlo a los padres, a los discapacitados o al colegio. Los administradores también se preguntaban si tendrían que pagar un emolumento superior a los empacadores sin discapacidad. Surgieron cuestionamientos sobre su capacitación, monitoreo y evaluación del desempeño; qué hacer para que no se sintieran excluidos del ambiente laboral de la empresa; cómo sería la relación jefe-subordinado; qué grados de discapacidad habrían de permitirse; qué costos adicionales implicaría su contratación, y si debían contratarse directamente o a través de terceros.

A otros directivos les preocupaba la manera en que pudiera ser percibida esta práctica entre los clientes. ¿Qué tal si no comprendían la discapacidad en la interacción con estos “Amigos del

Alma"? ¿Qué tal si se enfadaban con los empacadores? ¿Qué tal si protestaban por percibir esta práctica como una "explotación" de minorías débiles? ¿Cómo se podría afectar la reputación de Alkosto? ¿Qué tal si los clientes humillaban a los *buddies*? ¿Cómo contribuiría este programa a la retención de clientes en el largo plazo? ¿Ayudaría este proyecto a que los empleados no discapacitados sean "mejores personas"?

Para BBC, este proyecto era un reto, porque implicaba un papel de agente proactivo en la inclusión laboral de los discapacitados, algo que no se había hecho en la fundación, pero que Luisa empezó a considerar como un nuevo objetivo: no sólo crear amistades, también incluir de manera productiva a los discapacitados en la realidad socioeconómica mediante el ofrecimiento de un trabajo remunerado.

Luisa Díez, además, habría de idear la forma en que la experiencia con Alkosto promoviera la inclusión laboral en otras firmas colombianas.

El proyecto en la práctica

Con la aprobación del consejo directivo, donde tuvieron lugar álgidas discusiones, los discapacitados empezaron a ser vinculados mediante un contrato de aprendizaje firmado con el colegio distrital, aunque la idea era vincularlos con un contrato de trabajo, con salario y todas las prestaciones sociales, pero la legislación colombiana no lo permitía.

La ejecución del plan no estuvo libre de problemas. Los cajeros, por ejemplo, debían interactuar con los empacadores discapacitados para darles instrucciones y realizar con agilidad el proceso de registro y empaque de los productos. A veces se presentaban fricciones por la poca rapidez con que se hacía el empaquetado o porque no se separaban adecuadamente los productos en las diferentes bolsas, lo que incluso disgustaba a algunos clientes.

Los empacadores sin discapacidad cognitiva, al compararse con sus compañeros de trabajo procedentes de BBC, percibían que eran etiquetados con los mismos problemas, lo cual provocaba que algunos pensarán en retirarse o sufrieran cierta angustia. Dicha situación generó preocupaciones en algunos directivos, en especial en relación con el clima laboral. En respuesta, Alkosto inició capacitaciones de sensibilización y programas de apoyo para los empleados.

Testimonios de los beneficiarios

Cuando los directivos de BBC y de Alkosto escuchaban de viva voz a los "Amigos del Alma", se conmovían con el impacto logrado en la vida de los discapacitados. Lo anterior los impulsaba a continuar trabajando en el proyecto y, en especial, en extenderlo hacia la comunidad empresarial del entorno colombiano, lo cual requería de un fuerte compromiso, tanto de la empresa como de los empleados.

Sonia, empacadora de la zona sur y una beneficiaria de este proyecto de inserción productiva, manifestó:

Tengo treinta años. Trabajo cuatro horas por la mañana y en la tarde voy al colegio especial, que es como un taller. Ya llevo tres años en el almacén (Alkosto) y allá me dan mucho cariño; mis jefes y mis compañeros me dan mucho cariño. Estoy muy contenta porque mis padres pensaron que yo nunca podría trabajar y ahora trabajo.

Y la madre de Sonia dijo:

A Sonia le dio meningitis cuando estaba muy pequeña y esto le afectó su capacidad mental. Pero además, cuando tenía cinco años, por un accidente de cocina, su brazo derecho le quedó inmovilizado. Esta oportunidad que le han dado es increíble. Nunca pensé que fuera posible que ella pudiera trabajar. Además, en este momento el ingreso de Sonia es el único de nuestra familia; ella sostiene la casa; nosotros vivi-

mos en un barrio pobre. Ella se moviliza sola, toma el bus urbano, el Transmilenio,¹⁰ aunque yo le digo que tenga mucho cuidado de no irse con nadie. Me siento muy orgullosa de ella; ya se puede defender sola.

Marta, a pesar de que las resistencias internas continuaban y varios directivos empezaron a ver problemas en la ejecución del proyecto, comenzó a expandir el proyecto hacia otros cargos; por ejemplo, a “abastecedores” —en el área de logística de entrada— y en servicio al cliente en la zona de electrónicos, donde había una mayor interacción con el empleado por la asesoría prestada.

El consejo directivo seguía empeñado en aumentar el impacto del proyecto al interior de Alkosto y quería obtener un compromiso de largo plazo con la creación de valor social, motivo por el cual había solicitado a Martha Quijano.

Lady, otra de las beneficiarias de la alianza BBC-Alkosto, mencionó:

Mi mamá dice que tengo dificultades para aprender porque cuando era bebé me caí de la cuna y cuando me levantaron del piso lo hicieron muy duro, y eso me afectó el cerebro. Tengo una discapacidad mental. Cuando me presenté en un colegio normal me excluyeron porque tenía dificultades para aprender. Sin embargo, yo terminé el bachillerato en un colegio especial donde hay talleres, por eso yo sé hacer tarjetas con papel ecológico. Mi papá se murió cuando yo tenía diez años. Ahora estoy trabajando en servicio al cliente y me gusta mucho; además, me he ganado el cariño de mis jefes y de mis compañeros. Me di cuenta de que realmente puedo [trabajar] a pesar de mi problema mental.

Un directivo de BBC, al analizar esta experiencia, mencionó:

Tenemos que darnos cuenta de que las personas con discapacidad cognitiva no son sólo sujetos de derechos, también de deberes. Miren ustedes, muchos de ellos trabajan y son el único sustento para sus familias. Pero no sólo eso. Empiezan a trabajar y sus madres ya pueden dedicar tiempo a realizar otras actividades productivas y aportar ingresos adicionales al hogar. Éste es un impacto ampliado de la inclusión laboral de los muchachos con discapacidad cognitiva.

Luego de hacer una pausa y mirar a lo lejos, continuó:

Todo es cuestión de dar una oportunidad y luchar por un ideal valioso y legítimo, propulsando cambios en las organizaciones e incluso en las legislaciones. Y otro tema terriblemente importante... los muchachos desarrollan habilidades, aprenden mediante la repetición y la observación, se sienten útiles a la sociedad y su autoestima aumenta, ya no les da pena y se sienten reconocidos por los demás. Es una cuestión de dar oportunidades y de hacer de la esperanza una realidad.

¹⁰ Sistema de transporte masivo en Bogotá, Colombia.

Epílogo

Para finales de 2006, Luisa y Marta tenían desafíos distintos, pero coincidían en el objetivo de potenciar la alianza BBC-Alkosto de inclusión laboral productiva de los discapacitados. Luisa debía afrontar situaciones de carácter personal que podrían afectar su continuidad en la dirección de BBC; en tal caso, se preguntaba qué plan seguir para que no se afectara la misión de la fundación y, en forma simultánea, concebir acciones para garantizar la autosuficiencia financiera, la cual se veía afectada últimamente. Marta, con base en la experiencia del primer año de implementación, debía presentar nuevas recomendaciones al consejo directivo de Alkosto para proseguir la expansión de dicha práctica de RSE. Unos de los puntos esenciales era qué porcentaje de los empleados habría de ser discapacitado, en qué otras actividades y en qué cargos contratarlos, así cómo trasladar esta práctica a otras empresas del entorno colombiano. Se preguntaba: “¿Qué propuestas debo presentar para estos asuntos; sobre todo, qué otras cosas debería plantear al consejo directivo?”.

Anexo 1 Definición del término *discapacidad cognitiva*

Según la Asociación Estadounidense sobre Retraso Mental (AAMR), una discapacidad cognitiva es un estado particular del funcionamiento humano que comienza en la niñez, antes de los 18 años, y se caracteriza por la presencia de limitaciones significativas en la inteligencia y en la capacidad de adaptación de una persona a su entorno, limitaciones que son expresadas en sus destrezas conceptuales, sociales y prácticas. Por lo general, una persona con discapacidad cognitiva posee un coeficiente intelectual (CI) inferior a 75 puntos y su conducta adaptativa presenta importantes limitaciones que afectan su rutina de vida diaria, así como su capacidad de respuesta ante una situación o un ambiente específicos (AAMR, 2002).

La discapacidad cognitiva:

- No es una enfermedad.
- No es un trastorno mental.
- Es una dificultad para aprender y adaptarse socialmente.

Algunas causas de la discapacidad cognitiva son:

- Antes del nacimiento: herencia genética (síndrome Down) y durante la gestación.
- Durante el nacimiento: hipoxia —falta de oxígeno en el cerebro.
- Después del nacimiento: maltrato infantil, enfermedades, accidentes, etcétera.

Todas las personas con síndrome Down presentan discapacidad cognitiva. Este concepto forma parte del de *discapacidad*, que está comprendido como la dificultad para desarrollar las conductas necesarias para adaptarse con éxito al entorno social.

Anexo 2

Evolución de Best Buddies¹¹

1989-1993

- Incorporada al escenario público estadounidense como una organización sin fines de lucro, exenta del pago de impuestos, Best Buddies® se convirtió en el primer programa nacional, social y recreativo de Estados Unidos para personas con discapacidades intelectuales.
- Se crea Best Buddies Fine Art con obras maestras de Keith Haring, Roy Lichtenstein y Robert Rauschenberg.
- Best Buddies actúa como anfitrión de la primera Conferencia de Liderazgo unificada, en la cual se entrena a estudiantes de educación media superior y a gente con discapacidades intelectuales mediante capacitación intensiva en oratoria, administración, relaciones públicas, trabajo en equipo, resolución de problemas y capacidad de liderazgo.
- Best Buddies lanza el programa Best Buddies Citizens con el objetivo de poner al parejo a personas adultas que padezcan discapacidades intelectuales con sus iguales no discapacitados.

1994-1998

- Best Buddies lanza Best Buddies Jobs, un programa de apoyo al empleo, intentando conseguir trabajos bien pagados, de cuello blanco, para personas con discapacidades intelectuales residentes en Florida, California y Massachusetts.
- Best Buddies funda las Best Buddies High Schools, con el objetivo de poner al parejo a estudiantes de educación especial en relaciones de persona-a-persona con voluntarios de educación media superior.
- Best Buddies lanza el programa piloto Middle Schools, con el cual pretende llegar a grupos más jóvenes con la esperanza de que la inclusión social de la gente que padece discapacidad intelectual tenga un efecto duradero sobre las normas sociales para las siguientes generaciones.

1999-2006

- La página electrónica e-Buddies® se inaugura en internet como un programa de vanguardia en las relaciones de amistad.
- Maria Shriver escribe un libro que marca un hito sobre la amistad con personas con discapacidades intelectuales titulado *What's Wrong With Timmy?*, cuyas ganancias serán donadas a Best Buddies.
- Best Buddies emprende una recaudación de fondos que resulta ser el evento más exitoso de su historia, pues fue televisado a nivel nacional: el paseo ciclista Hearst Castle, presidido por la primera dama de California, Maria Shriver, con un recorrido de 100 millas a lo largo de la autopista costera del Pacífico.
- Por primera ocasión, Best Buddies tiene programas en los 50 estados de Estados Unidos y en seis continentes.

¹¹ Fuente: BB Colombia.

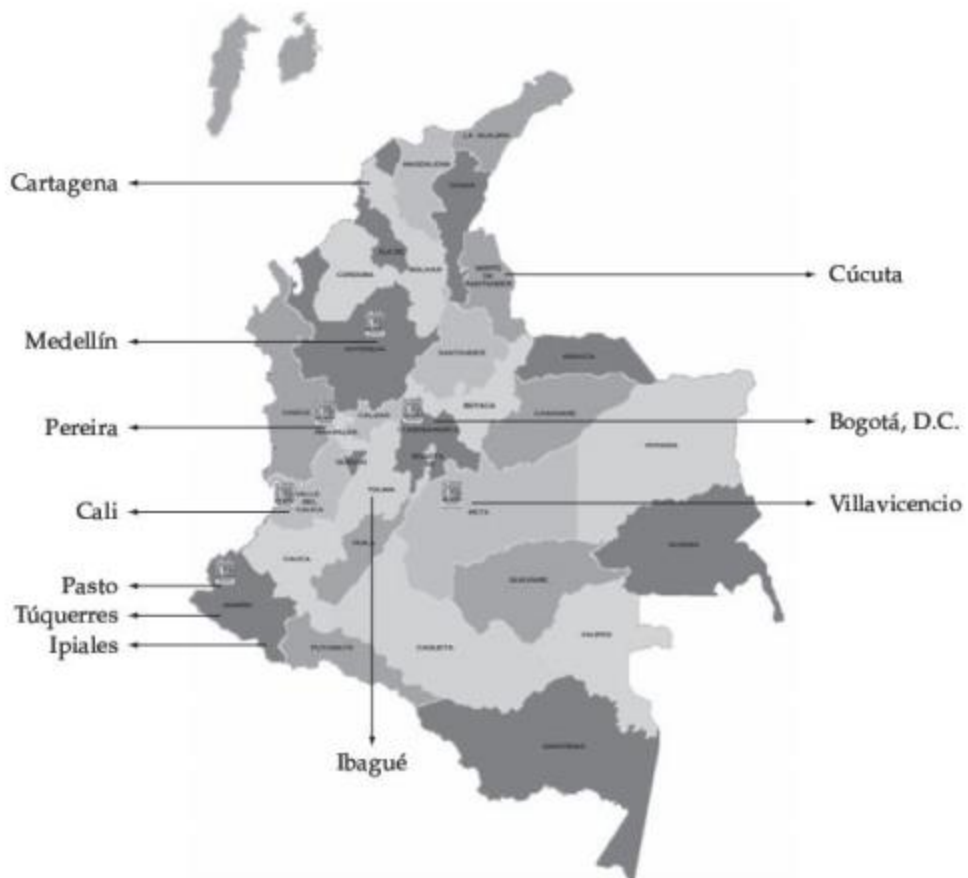
Anexo 3

Estadísticas

- Según la Organización Mundial de la Salud, se estima que 600 millones de personas en el mundo, es decir, 10% de la población, tiene algún tipo de discapacidad.
- Además, en la mayoría de los países en conflicto y pobreza se calcula que esa cifra podría alcanzar el 18% de la población total.
- En Colombia, según los datos arrojados por el Censo General 2005, realizado por el DANE, aproximadamente 2,640,000 individuos presentan alguna limitación permanente, lo cual equivale al 6.4% del total de la población colombiana. (*Fuente: DANE*).
- La población con discapacidad no constituye un grupo homogéneo, pues existen varios tipos de discapacidad: física, visual, cognitiva, sensorial, mental, auditiva, que no necesariamente influyen todas las veces en la capacidad para trabajar y participar en la sociedad.

Anexo 4

Mapa de Best Buddies Colombia



Fuente: Sitio web de Best Buddies Colombia.
Bestbuddies.com.co

Anexo 5

Programa "Amigos del Alma"

El programa "Amigos del Alma" busca, a través del voluntariado, establecer relaciones de amistad uno a uno [persona a persona] con individuos que presentan discapacidad cognitiva, lo cual les permitirá desarrollar habilidades sociales, así como interactuar en diferentes espacios y actividades de la vida diaria en comunidad. Para ello existen los siguientes capítulos:

Capítulo de colegios, universidades y empresas

En este capítulo se promueven amistades personales e individuales entre estudiantes con discapacidad cognitiva, así como estudiantes voluntarios de colegios y universidades.

El programa se estructura mediante la conformación de capítulos que actúan como entes coordinadores entre los estudiantes voluntarios de un colegio o una universidad y los jóvenes de las mismas edades, pero con discapacidad cognitiva, provenientes de una fundación de educación especial.

Todos los voluntarios habrán de asistir a una capacitación anual que se lleva a cabo en Bogotá, donde se les forma en liderazgo, voluntariado y temas relacionados con la discapacidad cognitiva.

Los jóvenes voluntarios se comprometen a dedicar una parte de su tiempo a realizar con sus nuevos amigos actividades que típicamente harían con personas de su círculo social. En esta interacción se comparten experiencias, se desarrollan habilidades y se adquieren responsabilidades únicas de cada parte.

Cada capítulo cuenta con una estructura definida con responsables, funciones, metas y presupuestos establecidos; sus directores asisten a la Conferencia Anual de Liderazgo que se efectúa en Estados Unidos, con una participación promedio de 1500 estudiantes de diferentes colegios y universidades internacionales.

La estructura de cada capítulo está conformada por un director de capítulo. El grupo de funcionarios de cada uno de los capítulos se conforma con un coordinador de voluntarios, un coordinador de actividades, un tesorero y un coordinador de e-Buddies. El grupo restante de voluntarios cumple funciones de apoyo al grupo de funcionarios.

Capítulo de Best Buddies particulares

En el capítulo de particulares participan todos los "Amigos del Alma" y voluntarios que no se encuentran inscritos en ninguna de las instituciones con las cuales Best Buddies Colombia tiene convenio, lo cual implica que el capítulo de particulares abarca a la población flotante con discapacidad cognitiva, es decir, "Amigos del Alma" de todas las edades que permanecen en sus casas, se encuentran escolarizados o trabajando y aquellos que desean entrar al programa de amistad.

Los voluntarios particulares son personas de la vida cívica, escolar o corporativa que se enteran de la existencia de los programas de BBC por diferentes medios y desean compartir experiencias de amistad con personas con discapacidad cognitiva, llenar sus vidas de amor y apoyo, para compartir un poco de su tiempo con la finalidad de ayudar a que los "Amigos del Alma" puedan participar activamente en la sociedad y, al mismo tiempo, vivir una experiencia que puede cambiar sus vidas.

CASO 6

Caso Cerro Miranda¹



Amparo Jiménez-Valencia

Cerro Miranda, una multinacional estadounidense dedicada a la explotación de platino, fue creada en julio de 1970 como sociedad con participación de capital extranjero (Hanna Mining Company) y el Instituto de Fomento Industrial (IFI), del Estado colombiano. En 1979 empezó la construcción y montaje de la planta, que inició operaciones en los primeros años de la década de 1980. A fines de 1996 Colombia vendió su participación, y en 2008 pasa a ser propiedad del Grupo Internacional Billiton de Australia.

La compañía está ubicada en un pequeño municipio de Miranda localizado al norte de Colombia.² Las operaciones de la empresa incluyen la administración de la mina y la planta de procesamiento. En 2008 era una mina con más de 400 millones de toneladas de mineral, la segunda productora de platino en el mundo (50,000 toneladas anuales) y líder en el costo unitario de producción. Había 950 trabajadores, 1000 contratistas temporales y 163 empleados de las fundaciones financiadas por Cerro Miranda, es decir, daba empleo directo a 1668 personas, lo que la convirtió en la empleadora más grande de la región.

El diálogo con grupos de interés fue la estrategia utilizada para gestionar cuidadosamente “asuntos críticos”.³ Por diálogo entre grupos de interés se entienden los mecanismos que utiliza la alta gerencia para hacer que las partes interesadas se integren al proceso de toma de decisiones críticas. El diálogo toma toda una variedad de formas, que van desde la información contenida en el código de conducta de la compañía hasta el diálogo abierto alrededor de asuntos críticos sociales, donde la calidad del proceso llega a diferir de manera significativa. Como se mostrará en el desarrollo posterior del caso, los objetivos de Cerro Miranda eran:

¹ El nombre de la compañía, el producto explotado y la identificación de los actores más directamente involucrados se han modificado para proteger el anonimato de la empresa. Sin embargo, los hechos que caracterizaron las relaciones entre la empresa y sus grupos de interés sí son verídicos.

La reconstitución del caso se fundamenta en 1. Dávila, J. C.; Dávila, C.; Jiménez, A.; Rubio, M-L; Milanés, L. Sustainability of a Mining Company In Latin America's Turbulent Environment (1970-2003). *Monografías de la Facultad de Administración*, núm. 90. Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia, 2006, ISBN 0121-7062; y 2. Dávila, J. C.; Jiménez, A., Grisales, L., Schnarch, D. “Documentación y análisis de los hechos que caracterizaron la segunda huelga en Cerro Miranda: 27 de febrero-30 de marzo de 2008”. Informe final de investigación.

² El departamento donde se localiza el municipio de Miranda ha sido, por tradición, rural, ganadero y pesquero; vivió una desagriculturización y una disminución de la pesca en la década de 1980, entre otros factores, por las pocas fuentes de trabajo formal provisto por empresas industriales, así como por la presencia del narcotráfico y de grupos ilegales (guerrillas y paramilitarismo). Esto último ha contribuido a la vez a generar un alto índice de migración voluntaria e involuntaria.

³ *Asuntos críticos* se definen como problemas económicos, sociales, políticos o legales que requirieron de interacción y discusión directa de grupos de interés, individuales o colectivos, que casi siempre estuvieron inmersos en dinámicas de poder pero que llegaron a soluciones satisfactorias (Piotet y Sainsaulieu, 1994, p. 377).

1. Prevenir y resolver asuntos críticos como la seguridad del personal ejecutivo y de las instalaciones, así como el manejo del clientelismo, en particular, con las relaciones con las agencias del Estado.⁴
2. Crear terrenos de entendimiento para negociar la utilización de energía eléctrica, un recurso del que Cerro Miranda era altamente dependiente.
3. Aprender el manejo de equipos tecnológicos de alto nivel, realizar la negociación de contratos internacionales de la gran minería a cielo abierto con la participación del Estado y propiciar el desarrollo de una nueva legislación.⁵

En las siguientes secciones se analiza con detalle la evolución de las diferentes formas de diálogo practicadas por Cerro Miranda con las siguientes entidades:

- a) El Estado colombiano.
- b) Organismos del Estado, la industria y la opinión pública.
- c) Sus empleados.
- d) La comunidad local.

Estas relaciones se examinarán en tres grandes periodos: 1. El despegue, entre 1981 y 1996; 2. El periodo de 1996 a 2004, y 3. El periodo de 2004 a 2008.

Primer periodo

El despegue, entre 1981 y 1996

a) Relaciones Cerro Miranda-Gobierno colombiano

El Estado colombiano, como propietario de los derechos del subsuelo, jugó un papel esencial en las relaciones entre Cerro Miranda y los sucesivos gobiernos establecidos. Por esta razón, entre 1981 y 1996, los sistemas de decisión del Estado y de Cerro Miranda no fueron distintos; estas relaciones se caracterizaron por la cooperación, es decir, los actores clave del proceso de decisión de las dos partes estuvieron perfectamente coordinados, tanto para la definición como para la realización de los objetivos. Las relaciones entre tecnócratas del gobierno y gerentes de la empresa tuvieron como objetivo crear las condiciones necesarias para llevar a cabo el ambicioso proyecto de construcción y explotación de la gran minería.⁶

Con la participación de Billiton, a partir de 1979, la operación conjunta capital extranjero-gobierno colombiano fue transformada en sociedad anónima, Cerro Miranda asumió entonces las obligaciones estipuladas en el contrato de concesión y posteriormente la explotación del mineral (1981-1996). En el contrato de concesión, la multinacional invierte la totalidad del capital, asume los riesgos y aporta sus habilidades de gestión, saber-hacer (*know-how*) y la tecnología. El comité técnico fue muy importante en los primeros años, porque representó al gobierno en la compañía y jugó un papel protagónico "cuando la empresa estaba siendo atacada por el Congreso y estuvo a punto de cerrarse". Como se verá, este comité, bajo la dirección de quien sería el segundo presidente de Cerro Miranda, se dio a la tarea de informar al gobierno y a la sociedad colombianos acerca del gran potencial de Cerro Miranda para el desarrollo socioeconómico y tecnológico del país.

⁴ "El clientelismo [se puede definir] como las relaciones de intercambio de prestaciones y contraprestaciones entre quienes, a falta de recursos (clientelas), garantizan lealtad política hacia terceros en razón de su poder económico y político, así como de su influencia social (...). Se trata de una relación "asimétrica", es decir, donde una de las partes tiene poder (patrón), mientras la otra no lo tiene (cliente). Uribe (1986), p. 20. *El clientelismo en Colombia: un estudio exploratorio*, Bogotá, Ancora.

⁵ Entrevista con el segundo presidente de la empresa, 2003.

⁶ Hafsi, T. *Entreprise publique et politique industrielle*, McGraw Hill, Paris, 1984.

La operación conjunta propició importantes aprendizajes institucionales de doble vía. Por ejemplo, a partir de la experiencia de Cerro Miranda se elaboró el Código de Minas de 1989⁷ y su posterior reforma en 1991. Este Código realzó los aspectos ecológico y ambiental, lo que exige la presentación de la declaración ambiental para la explotación de las minas pequeñas, así como una evaluación del impacto ambiental en el caso de la explotación de minas a cielo abierto. Incluyó también disposiciones especiales y novedosas relativas a las zonas mineras, además de establecer un derecho preferencial de las comunidades en la explotación de su territorio. Se otorgó a las comunidades el derecho de delimitar, en su territorio, los lugares que tuvieran un significado social o religioso especial con la finalidad de impedir su exploración o explotación. Estos cambios institucionales mejoraron el contexto para la inversión extranjera y la participación de Colombia en los mercados internacionales. Cerro Miranda obtuvo la autoridad y legitimidad necesarias frente a la sociedad colombiana para gestionar préstamos con el Banco Mundial, avalados por el gobierno nacional, para la expansión del proyecto y como una condición requerida para el desarrollo industrial del país. El que Cerro Miranda se percibiera como un proyecto nacional, donde el Estado y sus instituciones lideraban en gran parte su desarrollo, tuvo un impacto simbólico a nivel de imagen, lo cual fue clave en el manejo del tema de la seguridad.⁸

b) Relaciones con las instituciones del Estado, la industria y la opinión pública

Desde sus inicios, Cerro Miranda demostró tener capacidad de adaptación frente a las condiciones del entorno sociopolítico del país. Durante el despegue, manejó deliberadamente dos estrategias de diálogo: 1. Promoción y gran visibilidad; y 2. Comportamientos de relativa austeridad. Estas estrategias permitieron a la empresa ser notoria ante diversos grupos de interés como el Estado, las instituciones del Estado (Armada nacional, Congreso, políticos), asociaciones de industriales, empleados y comunidades, así como “pasar desapercibida” ante el público en general.

Por ejemplo, el segundo presidente de Cerro Miranda, Aníbal Delgado Gómez (1981-1987), aprovechó las circunstancias críticas, técnicas y financieras que vivió la empresa en 1985, tras el grave accidente producido por el rompimiento del horno en la planta de producción, para promocionarla y darle una gran visibilidad ante la opinión pública nacional. Delgado Gómez encabezó una fuerte campaña de divulgación sobre las perspectivas de recuperación previstas por la dirección de la firma. Esta campaña, dirigida fundamentalmente hacia los medios de comunicación de alcance nacional, insistió en la importancia de la empresa para una mayor proyección económica e internacional del país, con lo que sensibilizó al nacionalismo patrio. En la medida en que Cerro Miranda logró la estabilidad operacional (producción anual y sostenida de 50,000 toneladas de níquel), así como la seguridad de las instalaciones (reducción de riesgo de tasa de accidentalidad) y del personal, el conflicto social del país pasó a ser prioridad para la firma. Por esta razón, integra en su cultura organizacional un comportamiento de relativa austeridad, lo que se explicará en la siguiente sección.

c) Relaciones entre empresa y trabajadores

El diálogo entre Cerro Miranda y sus empleados se construyó y puso a prueba a través de una cultura organizacional basada en valores de alto desempeño, compromiso, solidaridad, respeto por la

⁷ Ricaurte y Martínez, 1991.

⁸ Colombia ha soportado un conflicto armado interno, inicialmente generado por violencia partidista y continuado por grupos guerrilleros, narcotráfico y paramilitares. La profunda problemática social, que se agudizó en la década de 1990, tiene también causas como la amplia diferencia en la distribución del ingreso, la pobreza que afecta al 59.3% de la población urbana y al 74% de la población rural, la corrupción y un alto índice de desempleo. DANE, “Encuesta Continua de Hogares (ECH)”, 2004. Citado en *Banco de la República*, 2004.

gente y orgullo de su pasado.⁹ Para desarrollar estos valores fue determinante haber superado la "colombianización". El concepto hace referencia al proceso por el cual la operación de la firma fue asumida en forma gradual y efectiva por profesionales y trabajadores técnicos colombianos bajo la presidencia de Aníbal Delgado Gómez, un ingeniero que había participado en el comité técnico integrado por el Instituto de Fomento Industrial (IFI) y los accionistas extranjeros de la época.

Durante la "colombianización", se distinguieron cuatro etapas:

1. Instauración de las bases y los comienzos del aprendizaje (1981-1983).
2. Dificultades en la producción y el accidente del horno (1984-1985).
3. Crisis y cuestionamiento público (1985-1986).
4. Estabilización operativa y aumento del precio del platino (1987-1990).

Veamos con detalle cada etapa:

1. Instauración de las bases y los comienzos del aprendizaje (1981-1983). La dirección y la coordinación de la estrategia de "colombianización" estuvo en manos de ocho expertos nacionales que formaron parte del comité técnico. Éste era, a los ojos de toda la organización, "la innovación más interesante de la *joint venture* [operación conjunta]", porque logró que "el socio nacional (Instituto Fomento Industrial, IFI) no fuera un simple convidado de piedra",¹⁰ porque a pesar que la operación era asumida por el socio extranjero (Hanna Minning), el IFI tuvo acceso a toda la información generada por las operaciones y estuvo en todas las decisiones que se tomaron desde el inicio de las operaciones. Como resultado de todo ello, el comité técnico obtuvo una gran experiencia que habilitó para sus miembros colombianos para liderar la "colombianización".

Para implantar la estrategia de "colombianización", se estableció un sistema de rotación en donde cada extranjero era acompañado de un trabajador colombiano dentro de una dinámica de aprendizaje-acción, la cual dio como resultado que en dos años la operación estuviera totalmente en manos de personal colombiano. Sin embargo, el proceso fue lento y con dificultades, como los accidentes ocurridos con los equipos de producción (rompimiento del horno), que ocasionaron cuantiosas pérdidas año tras año.

2. Dificultades en la producción y el accidente del horno (1984-1985). La complejidad técnica del proceso y la falta de conocimiento especializado precipitaron el grave accidente ocasionado por el rompimiento del horno, lo que provocó un derrame de mineral de gran magnitud en agosto de 1985. Este accidente "fue un llamada de atención para toda la organización, desde la junta directiva hasta los últimos operadores",¹¹ y creó la necesidad de prestar "más atención a la preparación de la gente y a la investigación del proceso".¹² La investigación de las causas del accidente y la reconstrucción del horno se hicieron con participación de expertos y consultores a nivel internacional, como la multinacional H. Mining, encargada de prestar asistencia administrativa y técnica en el proyecto.¹³

Las circunstancias descritas que llevaron a Cerro Miranda al borde de su cierre definitivo desataron un sentimiento de solidaridad muy fuerte en todos sus empleados, sentimiento que se enriqueció con los años. Una de las personas más antiguas en la organización lo relata así: "Hay una cosa que nos une mucho a todos y que no le ha pasado a otras empresas: Cerro Miranda estuvo a punto de quebrar y el gobierno pretendió cerrarla a mediados de 1985. Cuando uno está en una compañía a la que se le ha roto el horno y están pidiendo que la cierren, sobrevivir al naufragio da una gran solidaridad de grupo".¹⁴

⁹ Dávila, J. C.; Dávila, C.; Jiménez, A.; Rubio, M. I. y Milanés, L. 2006.

¹⁰ Cerro Miranda (s. f.), *op.cit.*

¹¹ Entrevista a ex directivo, núm. 66, 28 de octubre de 2003, p. 3.

¹² Entrevista a ex directivo, núm. 66, 28 de octubre de 2003, pp. 3 y 4.

¹³ Comentarios de ex directivo a texto preliminar, 27 de enero de 2004.

¹⁴ Entrevista a directivo, núm. 12, 6 de mayo de 2003, p. 3.

3. Crisis y cuestionamiento público (1986-1987). La situación económica de la compañía se tornó crítica, “ya que no había plata para pagarle a los extranjeros, entonces el presidente de esa época se vio obligado a hacer planes de retiro y suprimir a toda esa gente que era tan costosa”.¹⁵ Para enfrentar la crisis, se emprendieron dos acciones simultáneas. Por un lado, se inició una campaña de comunicación transparente dirigida a todo el personal de la firma, incluidas sus familias, sobre la situación financiera de la empresa, los aspectos técnicos de la producción, los precios del platino y las críticas de los políticos hacia Cerro Miranda. Se llevó a cabo un proceso de retiros voluntarios, difícil, pero transparente, basado en bonificaciones voluntarias. Por otro lado, el presidente encabezó la campaña de divulgación “Salvemos la empresa”, dirigida a los medios de comunicación nacionales sobre las perspectivas de recuperación estimadas por la dirección.

4. Estabilización operativa y aumento del precio del platino (1987-1990). Gracias al aumento inesperado del precio del platino, en 1987 se logró estabilizar la operación de Cerro Miranda. Del precio promedio de 3.29 dólares por libra, en 1988, ascendió a 9.01 dólares por libra, en 1989.¹⁶ Gracias a este hecho inesperado, Cerro Miranda pagó en forma anticipada sus compromisos financieros, incluyendo el préstamo del Banco Mundial. Comienza entonces una nueva época, luego de años caracterizados por baja producción, accidentes, altos costos financieros de operación y el agitado debate político que se generó en torno a la conveniencia de que la firma continuara en operación.

d) Las fundaciones como interlocutores de la comunidad

Aunque el enfoque de asistencia social prevalecía en Colombia en la década de 1980, las políticas de Cerro Miranda buscaron que las comunidades tuvieran un papel activo en las operaciones (fuente de mano de obra calificada) y visión de futuro (proyectos socioeconómicos autónomos una vez extraídos los recursos). Por lo anterior se trabajó en la preparación de maestros para optimizar la educación, se adelantaron programas para la formación de líderes, apoyo a grupos comunitarios incipientes (albergues para la mujer) y convenios con el Servicio Nacional de Aprendizaje¹⁷ para entrenamiento y capacitación. El carácter asistencialista de varios proyectos sociales que se adelantaron fracasaron, como fue el caso de un supermercado subvencionado por la empresa para aliviar el aumento del costo de la vida; igual destino tuvo el proyecto de autoconstrucción del barrio Santa Isabel apoyado por el Banco Central Hipotecario que otorgaba préstamos de bajo interés.¹⁸

Las bases de cooperación empresa-comunidad se pusieron desde un comienzo cuando se decidió que la función social se llevaría a cabo a través de fundaciones, lo cual tenía el propósito de independizar la gestión económica y el apoyo de la firma a las comunidades. En consecuencia, Cerro Miranda respondió a la obligación contractual de establecer un colegio y un hospital mediante la creación de la Fundación Educativa Miranda y la Fundación Platinum. Se decidió establecer igualmente, en alianza con la diócesis de Miranda, la Fundación Santa Isabel (FSI), que fungió como interlocutora de la comunidad.¹⁹ En este periodo se valorizaron las alianzas de colaboración comunitarias y se fortalecieron entidades locales como Fundación Rehabilitar, Centro Comunitario de Capacitación, Escuela de Madres, así como programas para agricultores y desplazados por la violencia. (En secciones posteriores se detallarán aspectos esenciales de las fundaciones).

¹⁵ Entrevista a directivo, núm. 43, 31 de julio de 2003, p. 34.

¹⁶ Tabla de precios del platino por año, 1950-2010 (anexo 2).

¹⁷ El Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena) se encarga de cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral gratuita para la incorporación y el desarrollo de las personas integradas a actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país. <http://www.sena.edu.co/Portal/EI+SENA/>.

¹⁸ Entrevista al ex presidente, núm. 33, 16 de julio de 2003.

¹⁹ Entrevista a gerente, núm. 23, 1 de junio de 2003.

Segundo periodo

De 1996 a 2004

a) Relaciones Cerro Miranda-Estado

Durante este periodo las relaciones entre la empresa y los gobiernos en turno se caracterizaron por la confrontación, además de que hubo un replanteamiento del rol del Estado como empresario,²⁰ es decir, los actores clave del proceso de decisión de las dos partes se alejaron en la coordinación, tanto para la definición como para la realización de los objetivos. Cerro Miranda buscó mayores autonomía e independencia para tomar decisiones, lo cual terminó en la salida definitiva del Estado colombiano en 1996, con la venta de su participación a la multinacional Billiton. Aunque se aceptaba que la intervención del Estado, como asociado comercial, fue importante en la década de 1970 para llenar el vacío de desarrollo económico del país, el Estado ya es visto en este tiempo como un asociado débil y con menos capacidad que la empresa privada para proseguir de manera eficaz con la explotación y comercialización de platino de gran minería.²¹

b) Relaciones con las dependencias del Estado y la opinión pública

A partir de 1996, Cerro Miranda adoptó una estrategia de imagen en sus relaciones con las dependencias del Estado, la industria y la opinión pública. Dicha estrategia se caracterizaba por el manejo del comportamiento de a) bajo perfil frente a la opinión pública nacional; b) bajo-alto perfil frente a las comunidades y autoridades a nivel regional, y c) alto perfil y cabildeo frente a las organizaciones industriales, instituciones públicas, el gobierno nacional y los políticos.

Esta estrategia buscaba 1. Proteger a la organización de ser víctima de ataques de la guerrilla; 2. Brindar protección a los ejecutivos con el apoyo de escoltas provenientes de las fuerzas militares y la policía nacional; 3. Garantizar la interacción con la comunidad a través de la Fundación Santa Isabel; 4. Mantener una comunicación dinámica entre empleados y comunidad, a través de la revista *Miranda-noticias*, y 5. Evitar el uso de anuncios y publicidad empresarial externa que hicieran notoria la presencia de la compañía, otorgando entrevistas únicamente por escrito y sin fotografías.²²

A nivel regional, la política bajo-alto perfiles significaba que el vicepresidente administrativo y el gerente de la unidad de negocios respectiva manejaran la imagen corporativa, publicitando lo que se hacía por las comunidades y evitando que la empresa apareciera en primer plano. Se resaltaba la participación de los socios en proyectos comunitarios como alcaldías, gobernación, organizaciones no gubernamentales y/o comunidades.²³ Los visitantes se sorprendían cuando encontraban un anuncio publicitario discreto en la carretera hacia el Municipio de Miranda, anunciando la firma, o cuando al aterrizar en el aeropuerto no veían ninguna señal que indicara la ruta a seguir para llegar a la empresa más grande de la región.

En relación con las organizaciones industriales y las instituciones públicas, se utilizaron estrategias de perfil alto y de cabildeo. Asimismo, se hizo una labor de relaciones públicas muy

²⁰ Hafsi, T. *Entreprise publique et politique industrielle*. McGraw-Hill, París, 1984.

²¹ La participación del sector privado en el desarrollo de algunos minerales, como el platino y el carbón, ha dado origen a debates entre actores privados y públicos, dado el monopolio legal del Estado y su derecho de propiedad sobre el subsuelo. Hay un reconocimiento en el país acerca de que tanto el platino como el carbón han sido importantes fuentes de divisas para el país, porque permitieron el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades influenciadas y el desarrollo de nueva infraestructura (viviendas, escuelas, carreteras, hospitales, etc.). La experiencia de Cerro Miranda fue igualmente significativa para desarrollar en el país una importante capacidad para elaborar y negociar contratos internacionales de gran minería (De la Pedraja, 1994; Hommes, 1996; Jiménez, 2002; Ripoll y Báez, 2001).

²² A pesar de encontrarse en una zona de conflicto armado, puesto que Cerro Miranda se ubica en una región muy plana, ello le permite manejar oportunamente los riesgos de seguridad.

²³ Entrevista a profesional, núm. 31, 26 de junio de 2003.

selectiva, a través de contactos personales, en busca de difundir los resultados de RSE. Cerro Miranda se promovía activamente a través de los gremios en los que participaba (Asociación Nacional de Industriales, Asociación de Empresas Mineras). En éstos, los directivos de Cerro Miranda formaban parte del consejo directivo, tenían voz y mantenían relaciones por medio de los presidentes de esas asociaciones.²⁴ Para el éxito de estas estrategias resultó muy importante el consejo directivo, compuesto por miembros colombianos y extranjeros que poseían una amplia trayectoria en el sector público y en las multinacionales, todos con grandes posibilidades de tener acceso directo al alto gobierno.

c) Relaciones entre empresa y trabajadores

La “colombianización” y los valores fundamentales de Cerro Miranda (compromiso, solidaridad, orgullo de su pasado y buen desempeño) marcaron significativamente la orientación de las políticas y prácticas de recursos humanos en los años subsecuentes. El desarrollo de competencias, así como los elaborados sistemas de control y eficiencia se constituyeron en pilares de un desempeño de excelencia. Por ejemplo, desde 1992 se diseñó para el personal operativo un programa en el cual “el trabajador gana por lo que sabe, no por lo que está haciendo”,²⁵ lo que le daba la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades y competencias que la firma requería y al trabajador le permitía obtener incrementos salariales. También se destacó el elaborado sistema de control organizacional que facilitó tener un alto grado de formalización en sus estructuras, procesos y procedimientos, así como una gran orientación hacia el logro de resultados medibles. El papel que jugaron los sistemas gerenciales (control de pérdidas, ambiente y calidad) en la estabilidad de las operaciones de la producción del mineral, se demostró en las certificaciones de calidad obtenidas a niveles nacional e internacional.²⁶

En términos de bienestar y condiciones laborales, destacaron:

1. La selección de personal oriundo de la región.
2. Condiciones salariales y beneficios por encima del salario promedio pagado en Colombia.²⁷
3. Préstamos para vivienda y vehículo, prima de antigüedad, apoyo económico para estudios y facilidades para la educación de los hijos.

También destacaron los esfuerzos de la dirección por consolidar y modelar una vida colectiva informal y austera. En Cerro Miranda se utilizaba el mismo casaca y un mismo uniforme para todos los niveles jerárquicos de empleados: “Eso hace que la relación sea respetuosa, pero bastante informal, comparado con la que se da en otro tipo de organizaciones del mismo tamaño”.²⁸ Las instalaciones son “cómodas, pero no opulentas”, además, se unificó el contenido del menú para todos los empleados de la compañía.

Aunque la integración de los valores organizacionales (compromiso, solidaridad, orgullo de su pasado y buen desempeño) se tradujo en una efectiva estrategia de control social en la vida cotidiana de los trabajadores, que fue materializado en códigos de conducta reconocidos por todos en la empresa, el aislamiento geográfico y la vida en una especie de ciudadela (*company town*)²⁹ produjeron también efectos perversos. Por ejemplo, a pesar de que los empleados reflejaban en

²⁴ Entrevista a directivo, núm. 11, 11 de abril de 2003, p. 6.

²⁵ Entrevista a gerente, núm. 22, 10 de junio de 2003, p. 17.

²⁶ ISO 14000. Véase Hebertson. *The Natural Step Sustainability Review, Cerro Miranda, proyecto de informe, 2009*, pp. 6 y 29.

²⁷ Entrevista a directivo, núm. 29, 9 de junio de 2003, p. 9.

²⁸ Entrevista a profesional, núm. 24, 25 de junio de 2003, p. 20.

²⁹ Una *company town* es un pueblo donde sólo existe un empleador: un pueblo en el que los residentes dependen de una sola empresa para obtener empleo, vivienda y comercio. *Enciclopedia Encarta*. http://encarta.msn.com/dictionary_/company%20town.html, consultada el 3 de marzo de 2008.

el lugar de trabajo comportamientos que expresaban los valores de la cultura organizacional, como ciudadanos mostraban conductas opuestas: derroche, desorganización irresponsabilidad y "avivatez" (aprovecharse indebidamente de los demás). Ejemplos de dichas conductas incluían el uso irracional de electricidad y agua en las ciudadelas (viviendas con los servicios esenciales cubiertos por la firma) y desorden en el manejo de las finanzas personales. No obstante que estos comportamientos hacían parte de la vida privada de los empleados, terminaban siendo de conocimiento de la empresa cuando se adelantaban procesos judiciales en contra de quienes actuaban de manera irresponsable.

d) Relaciones empresa-comunidad y estrategia corporativa

En 1996 se inicia un periodo caracterizado por la voluntad de Cerro Miranda de consolidar su contribución al desarrollo sustentable de las comunidades y por la decisión de incorporar este interés en la estrategia corporativa.³⁰ Tres hechos marcaron este tiempo:

1. Construcción de la segunda línea de producción. Iniciada en 1999, la edificación significó la llegada de cerca de 3,000 personas durante dos años y el ingreso de 350 millones de dólares a la región,³¹ en un momento de crisis económica y desempleo en el país. La gestión incluyó varias acciones: a) información oportuna a la comunidad; b) generación de empleo local, y c) coordinación con el ejército para garantizar la seguridad en la región.

2. Planes zonales de desarrollo. A principios del 2000 se realizaron los planes zonales de desarrollo, cuando la Fundación Santa Isabel comenzó el proceso de consulta y planeación denominado plan zonal, que tuvo como referente su área geográfica de influencia. El plan incluía la aplicación de una metodología que posibilitaba efectuar el diagnóstico de las comunidades, elaborar un plan de desarrollo, así como efectuar una evaluación y el mejoramiento permanente del mismo. Se llevó a cabo con una participación activa tanto de las juntas de acción comunal como de los gobiernos municipales y la curia. La Fundación Santa Isabel contribuyó con el desarrollo de líderes comunitarios, el fortalecimiento de la administración municipal y el montaje del sistema de información. Lo anterior generó una relación basada en el respeto, con cumplimiento y transparencia, aunque no libre de frustraciones cuando las necesidades no se resolvían de manera inmediata, de pasividad por parte de la comunidad, quienes cedían al dominio de los intereses egoístas de los políticos.

3. La reestructuración de la Fundación Santa Isabel (FSI). Se adelantó con el inicio del montaje de la segunda línea de producción, en 1999, e incluyó una nueva forma de organización interna. Se siguieron las recomendaciones de una firma de consultoría holandesa, contratada en 1997, relacionadas con el diseño y la ejecución de una política más amplia, clara y propositiva para influenciar en forma deliberada el entorno social, teniendo en cuenta la multiplicidad de actores implicados.³² En este contexto, la FSI efectúa alianzas con la comunidad, con organizaciones no gubernamentales nacionales e internacionales, así como con los gobiernos nacional y local. Las acciones se organizaron en el fortalecimiento institucional. Se concretan las iniciativas comunitarias y se orienta a los líderes para llevar a cabo la autogestión de proyectos que impacten la calidad de vida de las comunidades. Por ejemplo, se creó la empresa Reaser, S. A., que además de generar utilidades a la FSI reutilizando residuos industriales metálicos, plásticos y de caucho generados por la operación, era fuente de creación de empleos.

³⁰ Esto se evidencia en el presupuesto asignado por Cerro Miranda a la Fundación Santa Isabel: para el año financiero de 1998, la Fundación Santa Isabel ejecutó 1130 millones de pesos colombianos; en 1999, 1,361 millones; en 2000, 1,626 millones; en 2001, 2,149 millones; en 2002, 2,454 millones; en 2003, 2,835 millones, y para 2004 el presupuesto fue de 3,080 millones. *Tabla de Presupuesto y Ejecución Acción Social Comunitaria-Fundación Santa Isabel, 1998-2004.*

³¹ Entrevista a directivo núm. 92, 17 de diciembre de 2003.

³² Van Beuning, C. "Informe de misión. Revisión de la Misión de la Fundación Santa Isabel. 7 al 16 de septiembre de 1997". Documento inédito, 1997.

Tercer periodo

De 2004 a 2008

a) Relaciones Cerro Miranda-Estado

Durante este periodo, las relaciones entre la empresa y el gobierno se caracterizaron por la autonomía.³³ El Estado colombiano había vendido su participación en 1996 y las relaciones que estableció con Cerro Miranda fueron respetuosas, pero distantes.

b) Relaciones con las instituciones del Estado y la opinión pública

Cerro Miranda continuó con su deliberada estrategia de imagen con las dependencias del Estado y la opinión pública nacional; es decir, con el manejo intencionado de un a) bajo perfil frente a la opinión pública nacional, b) bajo-alto perfiles frente a las comunidades y autoridades regionales, y c) alto perfil y cabildeo frente a las organizaciones industriales, las instituciones públicas, el gobierno nacional y los políticos. Sin embargo, la opinión pública se veía influenciada significativamente por el proceso de negociación colectiva de 2008, como se examinará en la próxima sección.

c) Relaciones empresa-empleados

El proceso de negociación colectiva de 2008 hizo despertar al sindicato como un grupo de interés. Como existió desde el inicio de las operaciones, se le consideraba un asociado de la empresa y de los trabajadores. El sindicato, como representante de los trabajadores, en esta ocasión puso en cuestionamiento el liderazgo de la compañía en términos del manejo de las estrategias de diálogo con la opinión pública. En consecuencia, el sindicato logró utilizar nuevos mecanismos de comunicación que cambiaron el tono de las relaciones de la firma con la comunidad y con la opinión pública en general. Veamos cómo lo hizo:

El análisis de la huelga de 2008 reveló cambios significativos en el modelo que había caracterizado las relaciones empresa-empleados antes de 2004.³⁴ Primero, Cerro Miranda implementó una política de retiro de personas cercanas a la jubilación y con problemas de salud. A estas personas se les ofreció una indemnización convencional, un bono por compensación pensional, una cobertura de medicina prepagada para la familia por un año y una beca para educación universitaria, lo que significó en la práctica cifras superiores a 139,000 dólares. Con este plan se retiraron alrededor de 70 personas, de las cuales sólo se reemplazaron un 30%. El hecho dejó de percibirse como una estrategia razonable de reducción de costos para convertirse en un tema político para el sindicato y los trabajadores.

En segundo lugar, entre 2004 y 2006 se comenzó un proceso de relevo generacional que desconoció los procesos locales de desarrollo y sucesión gerencial previamente establecidos. Se tomaron decisiones de promoción inspiradas en los planes de desarrollo de BHP Billiton (a nivel mundial). Después de la fusión de BHP y Billiton en 2007, Cerro Miranda es gerenciada, por la compañía de explotación de platino más grande del mundo, como una operación más, bajo la dirección de un presidente que reporta en forma directa a la casa matriz siguiendo los planes de desarrollo de ésta. El cambio generacional fue percibido como un proceso prematuro. El octavo presidente (2004-2006) nombró en las vicepresidencias técnica y de producción a personas de gran potencial, pero más jóvenes e inexpertos que los de la línea gerencial cuyas expectativas era llegar a ocupar

³³ Hafsi, T. *Entreprise publique et politique industrielle*, Mc Graw-Hill, París, 1984.

³⁴ Dávila, Jiménez, Schnarch y Grisales, 2009.

estos cargos. Aunque los promovidos poseían las competencias técnicas necesarias, no estaban listos para afrontar las nuevas responsabilidades. Esta forma de adelantar el relevo generacional provocó gran malestar dentro de la gerencia media, que desarrolló un sentimiento de frustración, derrota y profunda insatisfacción.

El tercer hecho que contribuyó a generar malestar entre los trabajadores fue la implantación de la política de alcohol y drogas en marzo de 2007. Esta política, decidida unilateralmente por la dirección y sin previa consulta con los empleados, fue percibida por éstos como arbitraria e injusta. La política consistía en practicar una prueba de presencia de alcohol en el organismo a todo el personal que directa o indirectamente estuviera vinculado con la firma (empleados, visitantes, contratistas). La prueba se practicaba en forma aleatoria a todo el personal en las horas de la mañana cuando el personal entraba a laborar. Como respuesta a esta acción, los trabajadores tomaron la clínica de la compañía el mismo día cuando la política empezó a implementarse. El incidente constituyó uno de los antecedentes a tomar en cuenta en el proceso de negociación colectiva que se avecinaba.

Tales circunstancias condujeron a un deterioro gradual de la confianza entre la empresa y el sindicato, así como entre la empresa y los trabajadores, lo cual a la vez influyó significativamente en las relaciones de la compañía con la comunidad. El sindicato percibió que había una política premeditada de parte de Cerro Miranda para reducir la fuerza de trabajo y, en consecuencia, disminuir su base de afiliados.

El sindicato, como dueño de un canal de televisión en el pueblo, utilizó este medio para difundir la información sobre el proceso de negociación que ocurría, con lo cual buscaba influir en las opiniones públicas regional y nacional en favor de la reivindicación más importante: la percepción de inequidad entre las condiciones laborales de los trabajadores directos y las de los subcontratistas. El principal mensaje transmitido por el sindicato a la comunidad de Miranda era: "Cerro Miranda está contratando ingenieros externos en lugar de la demás gente del pueblo".³⁵ Éste fue el argumento que reforzó el desarrollo de una posición crítica por parte de las comunidades durante la huelga desatada en febrero de 2008.

Los directivos reconocen que, en esta oportunidad, las formas de comunicación utilizadas por el sindicato fueron más eficaces que las de la compañía, porque ésta no contaba con experiencia en el manejo de la comunicación con la comunidad durante un proceso de negociación colectiva. La única huelga que había padecido la empresa, en 1998, sólo había durado cuatro días; por la presión de la comunidad en favor de un arreglo se facilitó un convenio rápido y de común acuerdo. Según directivos de Cerro Miranda, como resultado de esta desventaja en el uso de mecanismos de comunicación, la firma empezó a ser vista como "la mala del paseo", mientras el sindicato ganaba el apoyo del pueblo.

d) Relaciones empresa-comunidad

Las relaciones empresa-comunidad se replantearon de manera significativa gracias al cambio de Cerro Miranda en su forma de aplicar la gobernabilidad. La firma se convirtió en una filial de Billiton en 2004, con lo que reforzó de nuevo la lógica mercantil de la multinacional: Cerro Miranda pasó a ser una operación más entre las diferentes explotaciones que tiene Billiton en el mundo. De este modo, perdió en gran parte la autonomía que había ganado durante años y se reinstala la lógica de una compañía que es el ente proveedor de trabajo, constructor de infraestructura, así como el que crea la dinámica social-económica de una ciudad-empresa que depende de las regalías del proyecto.

La huelga de 2008 sugirió un cambio importante en las relaciones empresa-comunidad. De igual forma, se manifestó una fuerza cívica en la comunidad que logró cuestionar la idea de

³⁵ Entrevista: líder sindical 7, líder sindical 14, líder sindical 6, directivo 19, directivo 6 y directivo 20. (Se omiten los nombres por seguridad).

que debían mantenerse a toda costa “buenas relaciones” con la empresa. Por otro lado, se expresó públicamente su inconformidad con el modelo de relación “paternalista” que reforzaba la dependencia y el estilo unilateral de comunicación y liderazgo. Las estrategias de comunicación del sindicato (periódico, televisión, comunicación informal entre amigos y familia) lograron movilizar a la comunidad alrededor del punto crítico de la negociación colectiva: extender los beneficios de la compañía hacia los contratistas. El sindicato adoptó un papel proactivo al hacer presión sobre el valor de este nuevo grupo de interés que no había sido tratado como actor legítimo por la empresa. Esta movilización hizo que se efectuara una revisión de las políticas que soportan las relaciones de la firma con los contratistas (revisión de normas y exigencias de las contratistas).

Con la huelga también se manifestó el cambio de opinión de las comunidades sobre la Fundación Santa Isabel. Por primera vez se cuestionó el liderazgo de ésta en la creación de resultados colectivos, permanentes y productivos. La huelga hizo despertar conciencia entre las comunidades sobre su contribución en términos de cohesión social, de participación en los espacios políticos y de desarrollo de mecanismos asociativos que generan autonomía, confianza, equidad social y solidaridad (gremios, cámaras y asociaciones que, por desgracia, todavía no se han organizado). La comunidad comprendió lo mucho que le falta por recorrer para orientar el desarrollo socioeconómico de la región de manera sustentable, es decir, de haber adelantado proyectos independientes de la operación minera que sean autónomos, rentables y con proyección para las futuras generaciones que no tendrán ya más mineral para extraer, así lo reflejan los comentarios del alcalde: “Ya a nosotros se nos está acabando el cuarto de hora. El sol está en las espaldas, lo que está sucediendo hoy no lo veo ni mal, lo veo hasta bueno, es como cuando le ponen un hierro candente. Nosotros no podemos pensar solamente en la mina, hay que buscar otras alternativas. Ya comenzó la cuenta regresiva para Miranda, pienso que [a] nosotros [ya] se nos pasó el tiempo, ¿qué hemos cambiado?”.³⁶

Con la huelga, la firma también tomó conciencia de la dinámica de las relaciones empresa-trabajador que construyeron hasta hoy y los cambios que se imponen ante las nuevas realidades. La lección que queda de las palabras del gerente de recursos humano, es la necesidad de un cambio hacia formas de relación más simétricas y menos paternalistas entre la compañía y sus empleados: *Una crítica que yo he tenido hacia Cerro Miranda es que creo que nosotros compramos el sentido de pertenencia... por todo le pagamos... y hemos comprado a la gente, es el oso que se le acabó la carne y ahora me va a comer a mí, eso hemos criado, ese tipo de trabajador.*³⁷

³⁶ Entrevista al alcalde de Miranda, julio de 2008.

³⁷ Entrevista a directivo, julio de 2008.

Lecturas recomendadas

- BHP Billiton. "Our Resources at work", *BHP Billiton PLC Annual Report 2008*, Consultado en junio de 2008 en <http://www.bhpbilliton.com/bbContentRepository/Reports/PlcAnnualReport.pdf>.
- Buitelaar, R. (comp.) *Aglomeraciones mineras y desarrollo local en América Latina*, México, CEPAL-IDRC-CRDI-Alfaomega, 2001.
- Cerro Matoso, S. A. *Informe financiero*. FY, 2008.
- De la Pedraja, R. *Petróleo, electricidad, carbón y política en Colombia*, Bogotá, Plaza y Janés Editores, 1994.
- Fundación San Isidro. *20 años de historia*, Fundación San Isidro 1981-2001, Miranda, Córdoba, Editorial, 2001.
- Gándara, H. Cerro Matoso. *Orígenes del futuro, Compañía Litográfica Nacional*, Editorial Colina. Sin lugar de impresión, 1997.
- Instituto de Fomento Industrial. IFI, 1940-1995, Bogotá, Consuelo Mendoza Ediciones, 1995.
- Jiménez, A. *Stakeholders: Una forma innovadora de gobernabilidad de empresa. Análisis de un caso colombiano*, Bogotá, Ediciones Uniandes, 2002, p. 349. ISBN 958-695-058-1.
- Piotet & Sainsaulieu. *Methodes pour une sociologie de l'entreprise*, París, Imprenta de la Fundación Nacional de Ciencias Políticas, 1994.
- Rahbek. "Making corporate social Responsibility (CSR) Operable: How Companies translate Stakeholder Dialogue into Practice", *Business and Society Review*, 11: 2, 2006, pp. 137-163.
- Ripoll, M. T. y Báez, J. *Desarrollo industrial y cultura empresarial en Cartagena. Andean National Corporation y la refinería de Mamonal, 1920-2000*, Cartagena, Universidad Jorge Tadeo Lozano, 2001.
- The Environment Council*, 1999. http://www.the_environment_council.org.uk/docs/pdf_whydialogueisdifferent.pdf, consultado en enero de 2008.

Anexo 1

Accionistas de Cerro Miranda (1979-2008)

1963 ^(a)	– Richmond Petroleum Company.
1970 ^{(a)(c)}	– Instituto de Fomento Industrial (IFI) con 33.3%. – Compañía de Platino, S. A. (Conicol), con 66.6%. Estaba formada por Chevron Petroleum Company y Hanna Mining.
1979 ^(a)	– Ecoplatino, subsidiaria del IFI, con 45%. – Billiton Overseas Ltd., subsidiaria de Shell Petroleum Company Ltd., dueña de 35%. – Conicol, dueña de 20%. Era propietaria de Hanna Mining Company (87.5%) y de Standard Oil of California (12.5%).
1983 ^{(a)(b)}	Al final de la construcción del proyecto: – Empresa Colombiana de Platino-Ecoplatino, 45%. – Billiton Overseas Ltd., 44.23%. – Compañía de Platino Colombiano, S. A.-Conicol, 10.77%.
1989 ^{(b)(c)}	– Instituto de Fomento Industrial, 47.69%. – The Shell Petroleum Company Ltd., 46.88%. – Compañía de Platino Colombiano, S. A.-Conicol, 5.43%. – Nota: En 1987 se liquidó Ecoplatino y el IFI pagó sus acciones a Cerro Matoso, S. A. Billiton Overseas vende su participación a Shell, que compra Conicol para alcanzar el 52.3% de participación. ^(c)
1994 ^(b)	– Instituto de Fomento Industrial, 47.69%. – Shell, representada por: • Billiton BVI Ltd., 46.88%. • Compañía de Platino Colombiano, S. A.- Conicol 5.43%.
1996 ^(b)	– Fidui Fideicomiso Déficit, 47.69%. – Shell, representada por: • Billiton BVI Ltd., 46.88%. • Conicol BVI Ltd., 5.43%. – En 1996, Shell vendió a Gencor y Gencor compró parte de IFI.
1997-2001 ^(b)	– Gencor, representada por: • Billiton BVI Ltd., 46.88%. • Billiton Group (BVI) Ltd., (46.58%). • Conicol BVI Ltd., 5.43%. – Sector de soporte, 1.11%. – En 1997 Gencor se separó de Billiton, que permanece como accionista hasta 2001.
2001- 2004 ^(d)	– BHP Billiton, 99.8%. ^(d) – Sector de soporte, 0.2%. – En 2001 Billiton converge con BHP, creando BHP Billiton. ^(d)
2004-2008	– BHP Billiton, 100%.

Fuentes: (a) Gándara, 1997, p. 30. (b) Composición histórica de los grupos de interés, con aportaciones de Cerro Miranda y testimonios personales, 6 de abril de 2004. (c) IFI (1995), pp. 116 y 119. (d) BHP Billiton, 2003, pp. 3-8.

Anexo 2

Precios del platino por año (1950-2010)



CASO 7

Aliar, S. A.*



Ernesto Barrera Duque y Luis Fernando Jaramillo

A finales de 2009, Jaime Liévano, director general de Aliar, S. A., se encontraba en las oficinas principales de la empresa ubicada en la ciudad de Bucaramanga, Colombia, donde revisaba documentos, informes y fotografías relacionados con el impacto social de Aliar en el entorno de los Llanos Orientales colombianos. Entre otras cosas, se preguntaba si valdría la pena capitalizar en la marca “La Fazenda”, acciones de la firma vinculadas con la seguridad alimentaria, el trabajo con indígenas, la construcción de tejido social en zonas deprimidas y el desarrollo de cultivos sustentables.

Algunos asesores le insistían en el tema de mejorar la reputación corporativa y el valor de la marca a través de atributos derivados de sus prácticas de RSE, ya que los consumidores apreciaban cada vez más estas actividades e incluso indicaban que eso permitiría colocar precios elevados que mejoraran el margen de contribución para la empresa. Además, debía trabajar en un plan adecuado para distribuir los productos en las diferentes ciudades colombianas.

Visión del emprendedor

Durante 2007 y parte de 2008, los precios internacionales de las materias primas, entre ellas el maíz y la soya, subieron considerablemente, lo que afectó la “seguridad alimentaria” del mundo. Esto tuvo como causas el aumento de la demanda en China e India, así como el impulso dado últimamente a biocombustibles y plásticos biodegradables, además de la búsqueda de fuentes energéticas renovables y alternativas para sustituir el petróleo, cuyo precio había llegado a los \$140¹ a mediados de 2008, aunque ya había bajado a \$48 por barril en marzo de 2009.

Liévano, quien trabajó por más de 20 años en el sector avícola, había intervenido para aumentar el consumo de pollo per cápita anual de 3.5 a 22 kilogramos y ahora había concebido la idea de formar Aliar, con el objetivo de afrontar las fuerzas que ponían en riesgo la “seguridad alimentaria” del país. Asimismo, agregaba: “Porque 36% de la población tenía deficiencias nutricionales debido a los altos precios relativos de las proteínas”..., y remataba: “En Colombia, con 44 millones de habitantes, el consumo es la mitad de países similares y la razón es porque no hay acceso, porque la carne es muy cara”. El precio de la carne de cerdo y la de pollo en Colombia era el doble comparado con Brasil y Argentina, por ejemplo. La elasticidad del precio de la demanda,

* Copyright © marzo de 2009, INALDE–Escuela de Dirección y Negocios, Colombia. Caso elaborado por Ernesto Barrera Duque y Luis Fernando Jaramillo, del Área de Dirección de Marketing del INALDE, como base de discusión, no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Prohibida la reproducción, total o parcial en cualquier medio, sin autorización por escrito del INALDE. Última revisión: 18 de noviembre de 2010.

¹ Las cantidades que se presentan en este caso están dadas en dólares estadounidenses, a menos que se indique otra denominación, y son todas cifras estimativas.

afirmaba Liévano, era de “dos a uno”, lo que indicaba que, para duplicar el consumo “debían bajarse los precios a la mitad”. Al contrario, si por ejemplo “se llegaron a aumentar los precios en 30%, el consumo bajaría en 60%. Por eso nuestro objetivo estratégico fundamental es bajar el precio y mejorar la calidad”.

Para bajar el precio y mejorar la calidad, según Liévano, se requería de un modelo de negocio que integrara verticalmente toda la cadena de valor del sector. En el sector de la carne de cerdo, las actividades se encontraban inconexas, desde las semillas hasta la comercialización, pasando incluso por las fases intermedias de los cultivos y los alimentos concentrados. Por otro lado, Liévano opinaba que los costos de transporte aumentaban el precio de las proteínas y que el país dependía de las fluctuaciones especulativas de los precios de las materias primas en la bolsa de valores de Chicago, controlada a su vez por un oligopolio de seis transnacionales (Cargill, Louis Dreyfus, Bunge & Born, ADM, Continental CGC, André). Esta percepción de las cosas lo había llevado a pensar en la frase “con la comida no se juega”. Liévano, a comienzos de 2009, dijo al respecto:

Tenemos que bajar esos costos de las materias primas y los precios de las proteínas al consumidor. Debemos empezar por adquirir cierta autonomía frente a los precios internacionales del maíz y la soya. Un estadounidense realmente no siente la fluctuación en los precios de estas materias primas. Sin embargo, el colombiano común y corriente sí lo siente porque entre el 50% y el 60% de sus ingresos disponibles los destina a la comida. Colombia depende del maíz y de la soya importada; no es autosuficiente. El precio de la tonelada de maíz se ha volatilizado en la bolsa [de valores] de Chicago. Hace dos años estaba en \$90, subió a \$ 240 por la presión de los biocombustibles y ahora está en \$140.

Estados Unidos, bajo una política de “seguridad nacional alimentaria”, subsidiaba las tecnologías, los cultivos agrícolas y las producciones agropecuarias para producir excedentes, que en el caso del maíz eran del 10%, destinados a países geopolíticamente estratégicos como los de la zona del Caribe, entre ellos Colombia. Jaime Liévano comentó al respecto:

Es muy fácil llamar por teléfono y pedir a una empresa de Estados Unidos un barco con 27,000 toneladas de maíz con calidad uniforme y certificada. Lo mandan muy rápido. En cambio, en Colombia la calidad no es uniforme. Podemos seguir dependiendo en parte del excedente de Estados Unidos o ser autónomos en la producción. Mi objetivo es que no tengamos que depender de los precios a los que se cotizan los granos en la Bolsa de Valores de Chicago. Es posible que a Estados Unidos no les convenga que nosotros cultivemos maíz de manera eficiente con economías de escala. Para mí es una cuestión de ‘seguridad nacional alimentaria’, pero de los colombianos.

Cultivar en la Altillanura: un quijote

Liévano emprendió el proyecto de cultivar maíz y soya en la Altillanura de los Llanos Orientales colombianos, incluso contra las opiniones de los expertos que le aducían como impedimentos la mala calidad de los suelos —denominados por algunos “predesérticos”—, el sistema de tenencia de tierras que era ineficiente para la producción a gran escala, la baja capacitación técnica de la población y la violencia de los grupos alzados en armas. Al respecto, indicó lo siguiente:

Si yo fuera agrónomo, estoy seguro de que no me hubiera metido en este proyecto porque las condiciones de los suelos en los Llanos Orientales son realmente adversas para cultivar productivamente el maíz y la soya. Ya muchos expertos habían ido y su conclusión había sido siempre la misma: no invertir. A veces el conocimiento nos

condiciona y no nos deja ver las cosas de una manera distinta. Mi aprendizaje es que el conocimiento y la experiencia nos pueden nublar la capacidad para tomar riesgos. También es cierto que la 'seguridad democrática' del presidente Uribe nos ayudó física y psicológicamente a meternos en una zona con altos índices de violencia y plagada de paramilitares. De otro lado, se requiere volumen, las extensiones en Brasil son de alrededor de 200,000 hectáreas para generar una alta productividad y en los Llanos Orientales hay restricciones en el número de hectáreas que pueden estar en cabeza de una sola persona.

Cuando se comparaba el consumo del paquete de carnes, Colombia tenía para finales de 2008 un consumo per cápita de 42.5 kilogramos al año, mientras que en Brasil era de 88 y en Argentina de 120. En Colombia, este consumo se dividía de la siguiente manera: 22 kilogramos para el pollo, 16 para la carne de res y 4.5 para el cerdo. Ahora bien, de los consumidores 46% preferían la carne de res, 42% la de pollo y 12% la de cerdo. 84% compraban carne de res, 82% de pollo y sólo 34% carne de cerdo. 45% de los consumidores colombianos creían que la carne de cerdo era perjudicial, 38% consideraban que tenía una bacteria mortal para los humanos y 20% que tenía mucha grasa. Otros contaban con una opinión negativa sobre el olor, el color y la textura. Un asesor de Aliar afirmaba que en Colombia había muchas barreras culturales frente a la carne de cerdo, por lo que opinó:

Nuestra marca, por su calidad, romperá muchas de las barreras culturales que los colombianos tienen acerca de la carne de cerdo. La proteína de porcino es más sana que la del vacuno cuando se cría en condiciones de higiene y con los procesos organizados por etapas y sistematizados, bajo un estricto control de calidad. Vamos a cambiar los paradigmas. La carne de cerdo también se podrá pedir asada tres cuartos, incluso a un medio. Vamos a romper el mito de que la carne de cerdo debe comerse bien asada. Decir que la carne de cerdo tiene una bacteria mortal o que es grasosa será historia patria en algunos años.

Algunos analistas consideraban que el bajo consumo per cápita colombiano de carne de cerdo se debía a las barreras culturales, la informalidad o ilegalidad en el sacrificio (de casi 2.5 millones de cerdos estimados para el sacrificio, sólo se reportaron formalmente unos 1.5 millones en 2005), la baja producción nacional tecnificada y la elasticidad del precio de la demanda, que según el Ministerio de Agricultura de Colombia, con datos de 1998, indicaba que era de -1.71, mientras que en la de res era de -1.41 y en la de pollo de -1.69.

Según los expertos, con el argumento de estos números, en los agronegocios el valor agregado se encontraba "después del campo", es decir, en productos de valor agregado que llegan directamente al consumidor final; Colombia, según Liévano, debía apuntar hacia esa dirección, o sea, hacia la construcción de una marca fuerte dirigida al consumidor final: "La Fazenda".

El sector de la producción de cerdos

El mayor productor de cerdos del mundo era China, con alrededor del 47% de la producción mundial, de lo que se destinaba 95% al consumo interno. En segundo lugar, estaba Estados Unidos, que exportaba el 5.5% de su producción, es decir, unas 500,000 toneladas por año, según datos de 2004. Colombia ocupaba un lugar marginal en la producción mundial con el 0.1%, a pesar de ser un importador neto. En la crianza de cerdos, el alimento balanceado era uno de los principales costos de producción, mientras en su composición era intensivo el uso de soya y maíz (anexo 1).

La bioseguridad se había tornado en uno de los temas fundamentales de la industria y buscaba proteger la "sanidad" de la carne para consumo humano, pero también se orientaba a controlar uno de los mayores riesgos de una granja porcícola: que una enfermedad matara o deteriorara a todas las madres reproductoras. Otros riesgos a considerar eran los brotes de gripa porcina

A(N1H1) —que también se transmite a los humanos—, el ataque de un grupo alzado en armas, una plaga o una sequía que afectaran los cultivos de maíz y soya, entre otros.

Los amantes de la porcicultura solían asegurar que los “cerdos no son sucios... los sucios son sus dueños”. Cuando se observaba el corral de un criadero, se veía que los lugares donde dormían los cerdos nunca tenían materia fecal. Lo que ocurría en ocasiones era que los cerdos, al no tener glándulas sudoríparas para termorregularse (mantener la temperatura adecuada del cuerpo), se revolcaban en sus heces cuando tenían calor, “pero esto sólo ocurría cuando los humanos no les daban las condiciones de ambiente adecuadas”.

Cuando el cerdo llegaba a su peso de sacrificio se le enviaba al frigorífico (matadero o servicio de sacrificio de animales), para luego despostarlo, es decir, cortarlo en piezas utilizables para el consumo humano. El producto se entregaba empacado al vacío para venderlo con la marca “La Fazenda”, cuya diferenciación, según los directivos, era la alimentación y la higiene superior en todo el proceso productivo: “Animales bien alimentados y limpios de cualquier contaminación, con una carne de sabor superior”.

Implementando la iniciativa

La estrategia de negocio podía resumirse de la siguiente manera: “Satisfacer la necesidad de alimentación humana, de manera nutritiva y saludable, haciendo los productos accesibles y competitivos a nivel internacional” o, de manera todavía más resumida, según un directivo de Aliar: “La alimentación con proteínas para el ser humano colombiano”.

Otro directivo de Aliar comentó lo siguiente acerca de uno de los objetivos estratégicos del negocio: “Nuestro objetivo es cultivar y procesar material vegetal destinado a la alimentación de animales generadores de proteína a grandes escalas para el consumo humano”.

Para lograr una alta eficiencia y captar el mayor valor “después del campo”, el negocio implicaba la integración vertical de la cadena de valor, desde el cultivo del maíz y la soya, pasando por la producción de alimento balanceado y la producción de proteínas animales, hasta la comercialización con una marca de fabricante. Esto era novedoso, ya que en los agronegocios operaban diferentes empresas para cada fase de la cadena de valor: “antes del campo”, “dentro del campo” y “después del campo”.

Según Liévano, conectar los eslabones mediante un modelo de negocio integrado permitiría controlar los costos, aumentar la calidad, innovar y captar un mayor valor, para llegar al consumidor final.

Marca “La Fazenda”

“La Fazenda” significa “La Hacienda” en portugués. Este nombre lo eligió Liévano al comienzo del proyecto para homenajear a Brasil. El modelo implantado en Aliar había tenido su inspiración en la producción brasileña de grandes extensiones de tierra para los cultivos, así como en procesos altamente tecnificados y eficientes en la producción de cerdos. La marca, según los directivos, significaba “seguridad alimentaria”; “natural”; “garantía de sanidad”; “sabor realmente colombiano”; “valor agregado colombiano”; “bajo en grasa”; “empacado al vacío”; “protección del medio ambiente” y “trazabilidad”, esto último indica “saber de qué lote viene esta carne, cuál es su origen, con qué se fumigó, con qué pesticidas, con qué maíz”. El objetivo era ofrecer la mejor calidad a precios más bajos que los de la competencia, apuntando a que “la carne de cerdo se mantuviera más barata que la carne de res”. Aliar venía vendiendo con éxito sus productos en Bogotá a través de Alkosto, un supermercado de estratos medios-altos, y de Surtifruver, un *category killer* (especialista en una categoría de producto) de verduras, frutas y carnes también orientado a estratos medios-altos. No obstante, Liévano sabía que para llegar a otros segmentos socioeconómicos habría de consolidar de manera urgente una estrategia de comercialización paralela.

Otro objetivo: dar acceso a los segmentos de estratos bajos

“La Fazenda”, hacia el futuro, se dirigiría a todos los estratos socioeconómicos, aunque para ello habría que reconocer las diferencias entre segmentos. Por ejemplo, a los estratos altos, que podían ser el 15% del mercado para la carne de cerdo, se les ofrecería jamones finos como el tipo serrano, pero también embutidos, platos preparados, salami, chorizo, perrito, costillitas y lomo. Se buscaría vender el 40% de la producción a los estratos medios, en donde era común el consumo de salchicha, chuleta de cerdo, chorizo, *jamonada*, paté,² cortes finos, hamburguesa, tocineta y carne preparada como los pinchos y adobados.

Puesto que uno de los principios de Aliar era “desarrollo integral inclusivo”, también se ofrecerían sus productos en los estratos bajos, donde eran populares el salchichón, la salchicha, los huesos de marrano (*fémur*), el espinazo (columna vertebral), la pezuña, el queso de cabeza, las vísceras, la manteca y el paté, entre otros. Según Liévano, en este segmento se ofrecería una “calidad cinco, pero a precio tres”, es decir, brindar acceso en la base de la pirámide a las proteínas, bajo el lema “calidad a precios bajos”, de modo que se configurara un modelo de negocio basado en el volumen, no en la rentabilidad porcentual sobre el costo unitario.

La comercialización se empezaría a desarrollar bajo el concepto de aprovechar “todo el cerdo sin dejar un pedazo de carne en los huesos y sin desperdiciar nada”, procesando incluso las cerdas y la sangre, siempre con la ayuda de lavados, tecnología y máquinas especiales que permitirían “generar valor con todo el animal”.

Este aprovechamiento integral ya había ocurrido en el sector de los pollos, que siendo un producto de “fiesta”, pasó a convertirse en “hábito”. Esto se había logrado al reducir los costos de producción, en tanto que mediante estrategias de producto, precio, distribución y comunicación, se influyó en los gustos y las preferencias de los consumidores. En 2009 el pollo se vendía sobre todo en presas, pero también se ofrecían por separado las menudencias, el aceite de vísceras, las mollejas y los pescuezos, especialmente en los estratos bajos. Las plumas, cabezas y patas también se aprovechaban para la fabricación de harina destinada al consumo de los propios pollos. Inclusive, ya se empezaba a hablar de la exportación de “patas de pollo” a China. Acerca de su experiencia en el sector avícola y sobre la posibilidad de trasladarla al sector porcícola, Liévano afirmó:

Una de las estrategias que utilizamos hace años para entrar en los canales e incentivar la compra de carne de pollo fue la de regalar neveras a las tiendas y carnicerías. Quisimos llevar el pollo hasta el lugar más cercano de los hogares colombianos. Ahora bien, es importante diferenciar una carnicería de estrato 5 y 6, que podría ser un pequeño ‘Carulla’ o supermercado, de las famas o carnicerías de los estratos 1, 2 y 3; son dos segmentos muy distintos. También será importante crear el hábito, especialmente en los estratos socioeconómicos bajos, de comprar la carne de cerdo empacada al vacío, que es la forma como nosotros la estamos ofreciendo... Para ser competitivos, no podemos perder nada del cerdo, hay que aprovecharlo al máximo y para esto se requiere tecnología.

Impacto social y ambiental

La Altillanura de Llanos Orientales, una zona ubicada al este de Colombia colindante con Venezuela, se caracterizaba por sus altos índices de violencia. Allí habitaban colonos, desplazados por la violencia, indígenas y lugareños con bajos niveles de educación y nutrición. La propuesta de

² Un producto de hígado de cerdo con alto valor nutricional y muy popular en los estratos bajos, porque se le consideraba una muy buena fuente de hierro.

Aliar para estas personas consistía en ofertas de trabajo en los cultivos y las granjas porcícolas. A los propietarios de tierras se les ofrecía ceder el uso de sus predios para agregarlos al proyecto a cambio de un porcentaje de la producción. Aliar intervenía los suelos para adecuarlos, así como corregirlos física y químicamente.

Tecnificación de los cultivos

Los proveedores de las semillas eran transnacionales como Syngenta, Monsanto, Dupont y Dow Chemical. Después de la siembra venía la protección del cultivo, lo cual se hacía con fumigadoras que iban a unos 14 o 15 km por hora (en ocasiones con aviones) y con sistema de posicionamiento global para depositar la cantidad precisa de químicos, según las condiciones del suelo y las plantas. Una máquina se encargaba de recolectar el grano directamente de las plantas, aunque, en el caso del maíz, dejaba una biomasa protectora de la biótica del suelo durante el verano, las sequías y las épocas de lluvia. Un directivo de Aliar comentó:

Se ha convertido un predesierto en una tierra fértil y productiva; además, lo hacemos con todos los requisitos exigidos en la Guía Ambiental del Ministerio del Medio Ambiente.

Se utilizaba la urea, un derivado del petróleo, como abono equilibrador de los suelos. Sin embargo, este abono contenía nitrógeno que producía gases que afectaban el ambiente; además se utilizaban fertilizantes y pesticidas para proteger los cultivos. Con el propósito de reducir esta "deuda ecológica" o "huellas ambientales", se reciclaba al máximo y se convertían los desechos en productos útiles. Los productos químicos se utilizaban en su "justa medida" y con preferencia por el "control biológico"; por ejemplo, el uso de avispa criadas dentro de las mismas fincas. También se había emprendido un proyecto de "compensación" a través del cual se cultivaban caucho y árboles maderables como el eucalipto y el pino. Jaime Liévano afirmó al respecto:

Este proyecto tenemos que hacerlo ecológicamente viable. La pregunta es la siguiente: ¿Cómo hacer rentable una operación ecológica? Yo no estoy de acuerdo con limpiar la selva amazónica para sembrar cultivos de soya como en algunas zonas de Brasil. Es cierto que las tierras que se le quitan a la selva no requieren de tanta "enmienda" porque son más fértiles, pero hacer eso es un pecado mortal. No nos podemos dejar llevar por una racionalidad economicista. En los Llanos lo estamos haciendo con una tierra que es infértil, que no hace parte de la selva; son sabanas improductivas, las estamos adecuando y haciendo productivas.

Y frente al tema de los cultivos sustentables añadió:

Tampoco estoy de acuerdo con utilizar el estiércol de cerdo para abonar pastos para vacas lecheras. Recuérdese que la tasa de conversión del alimento es de 2.5 kilogramos de concentrado por 1 kilogramo de carne, lo cual indica que el resto es estiércol aprovechable como abono para los cultivos. Sin embargo, esto podría contaminar porque tiene nitrógeno y potasio. Su utilización es más sana en los cultivos siempre y cuando se procese. Nuestro objetivo no es utilizar este tipo de abono directamente, sino mezclarlo con roca fosfórica. Además, usar abono orgánico disminuye los costos del cultivo. También estamos en la producción de biológicos, como las avispas, para disminuir la utilización de insecticidas.

Inclusión laboral

Un aspecto importante del modelo Aliar era que incorporaba a los lugareños y a los dueños de las tierras (colonos, desplazados, comunidades indígenas) dentro de los procesos de adecuación del

terreno y posterior cultivo de los cereales, además de capacitarlos en oficios técnicos vinculados con el campo, incluso en el mantenimiento y la operación de tractores, así como en otras actividades de la producción agrícola. Esto se hacía como despliegue de la iniciativa “desarrollo integral inclusivo” (anexo 2), la cual apuntaba a acabar con la “ausencia de futuro” que merodeaba por la región.

Otro elemento importante de relación con la comunidad local consistía en entregarle el 50% de la “repela”, es decir, lo que quedaba después de la recolección mecanizada del maíz. Se dejaba entrar a la gente para que recogiera en bultos las mazorcas que las máquinas no lograban succionar y al final de la jornada entregaban la mitad a Aliar.

El proyecto ya había permitido generar oportunidades de trabajo, mejorar la nutrición de los empleados y sus familias, incluir cierta parte de la población abandonada por el Estado, capacitar en oficios a los lugareños y valorar las tierras, entre otros efectos. Lo anterior ya había impulsado a los beneficiarios a “desplazar” a los grupos alzados en armas e incluso algunos de ellos se habían desmovilizado voluntariamente para sustituir el “mundo de las balas” por un trabajo digno en el campo. Según un directivo de Aliar:

Estamos creando oportunidades reales de trabajo y de formación en oficios a las personas en una zona plagada de violencia. Estamos transformando positivamente tanto la vida de la comunidad local como las condiciones del medio ambiente natural. Además, contratamos a los trabajadores directamente; no los *tercerizamos* con cooperativas de trabajo asociado.

Integración de los indígenas

Los indígenas de la región, unos 11,000, tenían bajo propiedad comunitaria unas 200,000 hectáreas, no todas cultivables. Para estas comunidades, que se distribuían en varias etnias como guahibo, sikvani, etc., con orígenes prístinos en la Amazonía y la Orinoquía, Aliar emprendió un proyecto bajo el nombre “Promover”, cuyo hilo conductor para los indígenas se había denominado “Per vivir” y tenía como eje el “plan de vida” (anexo 3). El objetivo era mejorar su calidad de vida (se observaba en ellos altos índices de desnutrición), pero respetando su cultura, sus tradiciones, su organización, sus conocimientos y sus saberes ancestrales. Unos de los problemas potenciales de los indígenas había sido la posibilidad de que perdieran sus costumbres y su identidad por cuenta de sus empleos “tipo occidental”, basados en el salario, y que destinaran sus ingresos al alcohol. De igual manera, se había observado un problema de prostitución en las niñas indígenas.

En el resguardo Wacoyo de la etnia sikvani, que tenía bajo su propiedad comunitaria 8,050 hectáreas, 1,258 habitantes y 18 comunidades, Aliar encontró que el 44% eran niños de entre 1 y 11 años, el 30% de entre 12 y 25 años y el 25% de entre 26 y 50 años. Esto significaba que la población era joven y que la posibilidad de vivir más de 50 años era del 1%. “A los 40 años ya son ancianos”, declaró un directivo de Aliar. Se encontró igualmente que su agricultura era poco eficiente y con bajos niveles de tecnología. La baja productividad no les permitía alimentar adecuadamente a su población, aunado al deterioro de los recursos naturales de sus resguardos por la tala de los bosques, así como por la reducción de la fauna por la caza y las quemadas.

Aliar ofreció a los indígenas un negocio, ya que no tenía una perspectiva asistencialista de la responsabilidad social. Se había definido “no regalarles nada”, sino educarlos en el cultivo eficiente de tierras, facultarlos, incluirlos en el proyecto productivo que emprendía Aliar y construir con ellos un futuro para la región. Liévano dijo lo siguiente al respecto del trabajo que se realizaba con el resguardo indígena Wacoyo:

No queremos un modelo asistencialista para interactuar con los indígenas. No vamos a regalar cosas al estilo de las organizaciones no gubernamentales extranjeras que trabajan en la región. Queremos generar confianza para enseñarles a ser productivos respetando y fortaleciendo su cultura. Lo que buscamos es que ellos mismos trabajen por su propia seguridad alimentaria. Les vamos a dar oportunidades para aprender

a trabajar de manera productiva sus propias tierras y a que reforesten con árboles nativos. Se trata de trabajar con ellos un desarrollo productivo y social para que ellos garanticen su propia 'seguridad alimentaria'.

Los indígenas del resguardo Wacoyo incorporaron en su "plan de vida" —basado en su propia cultura— el objetivo de la nutrición adecuada de su gente (alimento), la utilización de conocimientos y saberes ancestrales (tradición), la vivienda, la reforestación, el mantenimiento de su lengua materna, la conservación de sus rituales y su filosofía de vida, así como su propia seguridad alimentaria mediante el autoabastecimiento de los productos agrícolas y cárnicos, además del comercio de productos autóctonos como las artesanías. Con base en estos elementos, luego de haberlos conocido, Aliar les ofreció incorporar sus tierras al proyecto, pero con el compromiso de proteger su cultura y ayudarles en mejorar su nutrición. Lo anterior lo hizo bajo un programa denominado "Wajanaja Kalivirinae" o, en español, "Nuestro árbol de comida". Se firmaba con los indígenas un "protocolo de tierras" a 10 años, bajo una figura jurídica de "cuentas en participación"; asimismo, se les garantizaba recibir al menos 300,000 pesos colombianos al año por hectárea, además de un "flujo" adicional vinculado con la productividad de las tierras, fijado en 4.5% del total de la producción. Esto requería, según los directivos, de un manejo transparente de ambas partes, en especial porque el principal temor de los indígenas era que "les quitaran sus tierras". Para vencer ese temor, se les dio acceso a los cultivos de Aliar con el objetivo de que los observaran y vieran su productividad y lo que podría hacerse junto con ellos, lo cual produjo el efecto de transmitir el mensaje de que "Aliar estaba en la zona con un compromiso de largo plazo" y deseaba acompañarlos en la construcción de su "plan de vida", respetando siempre su identidad cultural para que siguiera "perviviendo". Ya se había empezado con una etapa piloto, que incluía 200 hectáreas del resguardo.

Sobre el trabajo que se hacía con las comunidades indígenas, Jaime Liévano dijo:

Nosotros no les regalamos nada porque lo que buscamos es empoderarlos. Tampoco buscamos sustituir al gobierno en todo. Éste tiene su rol y nosotros no podemos sustituirlo, no podemos plantear una vía asistencialista. Por el contrario, buscamos complementar al gobierno por la vía de los proyectos productivos. Si ellos quieren un balón de fútbol; no se los vamos a regalar; deben comprarlo con su trabajo, sus ingresos o sus ahorros. No somos paternalistas. La alianza de tierras que hemos hecho dura diez años. Nuestro objetivo es que aprendan y, después de ese periodo, continúen ellos mismos autónomamente con sus tierras y garanticen su propia seguridad alimentaria trabajando productivamente gracias a lo que aprendieron y capitalizaron con nosotros.

Un esquema parecido se implantaba con los "desplazados" de la violencia, a quienes el gobierno les había entregado tierras, pero que por su falta de capacidad de inversión y desorganización no habían podido generar proyectos productivos rentables.

Por otro lado, Aliar ya había contratado a 19 personas de origen indígena como empleados de tiempo completo y unos 30 como temporales. Sin embargo, observó que laboraban muy bien en las horas de la mañana, pero en la tarde, después del almuerzo, su productividad era muy baja. Al indagar las causas de este comportamiento, sin tener prejuicios sobre una eventual cultura "perezosa", la empresa encontró que estaban mal alimentados, sufrían de desnutrición y su actitud se debía al agotamiento físico, por lo que contrató nutricionistas para atenderlos y formularles dietas adecuadas. Después de un tiempo notaron un mejoramiento considerable en su desempeño: empezaron a trabajar sin problema hasta las 18:00 y 20:00 horas. Este programa no se limitó al trabajador, sino que se extendió a las familias, con lo que mejoró también la alimentación de los niños de la zona.

Por efecto de la cesión de tierras y la generación de empleo en la zona, los ingresos disponibles de los padres de familia aumentaban. Los indígenas y desplazados que empleaba Aliar

estaban afiliados al sistema de seguridad social; de igual forma, tenían acceso a las empresas promotoras de salud³ e instituciones públicas de salud⁴ de la zona, pero los indígenas, paradójicamente, preferían consultar a sus chamanes cuando se enfermaban. La firma nunca “hablaba mal” de los chamanes; por el contrario, los valoraba porque además de curanderos eran una especie de directores espirituales en la comunidad indígena.

Construyendo un futuro

Parte de la RSE de Aliar era no desenfocarse de su estrategia de negocio: nutrición humana para mejorar la calidad de vida de la gente. No podía perder la filosofía que le dio origen: la seguridad alimentaria de los colombianos. Entrar en la producción de biocombustibles o de plásticos biodegradables para aprovechar los cultivos de maíz y soya era una tentación importante, sobre todo cuando se observaban las rentabilidades relativas. De todos modos, la producción de biocombustibles basada en la caña de azúcar era más rentable que la de los derivados del maíz. Frente a sus motivaciones con respecto al negocio, Liévano sostuvo:

Tenemos una responsabilidad con el país y nos gustaría que mucha gente replicara el proyecto, pero es difícil porque requiere de inversiones muy grandes, de relaciones específicas con la comunidad y de un *know-how* muy específico. Además, no se puede tener una mentalidad de rentabilidad financiera de corto plazo. Nosotros seguimos invirtiendo en medio de la crisis económica internacional. Mire... Yo tengo 62 años y el proyecto empezó hace dos. Los demás socios, como personas naturales, tienen entre 55 y 65 años. Pero nos comprometimos a reinvertir las utilidades durante diez años (anexo 4). Esto significa que yo voy a recibir mis primeros beneficios como inversionista cuando tenga 70 años. ¿Será que estoy buscando dinero o maximizar mi propio interés?

El proyecto Aliar sólo incluía inversionistas colombianos y en la asamblea de accionistas de 2008 habían decidido no distribuir utilidades durante los primeros diez años. Las ventas, en ese mismo año, cerraron en cerca de 28,000⁵ millones de pesos. La idea era capitalizar la empresa gradualmente para incluso abrir tiendas bajo la protección de la marca “La Fazenda” en Bogotá y Bucaramanga, así como a partir de 2012 diversificarse incluso hacia la producción de pollos.

El proyecto logró cultivar 8,000 hectáreas en 2008, y querían llegaría a 16,000 a finales de 2009. La meta era llegar a 48,000 hectáreas cultivadas en 2012. Ya generaba unos 500 empleos indirectos, que aumentaba en 60 más durante la época de siembras. Un directivo de la empresa declaró:

Si este proyecto se fuera a empezar hoy, luego de un Aliar, la inversión en activos ya no sería de 100 mil millones de pesos, sino de unos 500 mil millones, especialmente por la valorización de las tierras. Una hectárea en la zona ya vale hoy cinco millones de pesos, cinco veces más de lo que costaba hace tres o cuatro años. Algo importante adicional: hemos tenido una buena exposición internacional. Ahora nos visitan los brasileños y los argentinos, quieren invertir. Por ejemplo, Mónica Semillas, empresa de un brasileño, Sergio Marchett, ya está adecuando unas 3,000 hectáreas para sembrar arroz y maíz; quiere llegar a 12,000 hectáreas.

³ Empresas promotoras de salud, aseguradoras del sistema de seguridad social (pensiones y salud), una prestación contractual obligatoria en Colombia.

⁴ Instituciones prestadoras de servicios de salud, como hospitales y clínicas.

⁵ La tasa de cambio para marzo de 2009 era de 2,300 pesos colombianos por cada dólar estadounidense. Las ventas, en dólares, eran de unos 12 millones.

Los vegetarianos criticaban la producción en serie y tecnificada de animales para el consumo humano, así como las prácticas de sacrificio. Jaime Liévano decía que Aliar era “una empresa compenetrada con la naturaleza, con los seres vivos, con las plantas y con los animales”, así como que él hacía una especie de “pacto” con éstos en aras de proteger al ser humano. “Alimentamos a las plantas y a los animales y luego ellos nos alimentan a nosotros como especie; quizás es la manera en la que estamos diseñados”, decía Liévano. Acerca de la RSE de Aliar, afirmó:

Nuestro modelo de negocio por sí mismo ya tiene una responsabilidad social importante: la seguridad alimentaria de los colombianos. Pero también se puede extender a la adecuación de las tierras infértiles para implementar proyectos productivos orientados a la nutrición humana. Generamos empleo en una zona deprimida, con problemas de violencia, pobreza y educación. Nosotros creímos en la comunidad local y en los suelos de la Altillanura de los Llanos Orientales. Estamos abriendo esta frontera agrícola. Tenemos cultivos con prácticas sustentables. También ayudamos a los indígenas a realizar un salto para que puedan aprovechar en el futuro, autónomamente, sus tierras y manteniendo su cultura...

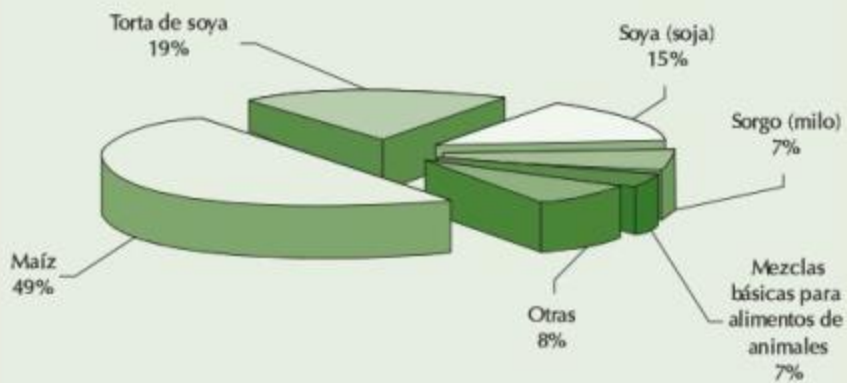
Tras una breve pausa, Liévano continuó:

Sin embargo, no nos parece adecuado decirle al consumidor que nos compre porque ayudamos a los indígenas. No pensamos impulsar la marca ‘La Fazenda’ con cosas como las siguientes: “por cada compra que haga de este producto estará ayudando a la educación o al mejoramiento de la calidad de vida de un indígena”. Los contratamos porque confiamos en ellos y porque se desarrollan como buenos trabajadores, y no nos gusta discriminar positivamente porque en el fondo es degradar. Recibimos como empleados a todos los miembros de la comunidad local, no tenemos preferencias ni discriminamos; a todos les damos cariño y los desarrollamos como personas integrales. Tenemos además otro principio: todo de acuerdo con la ley, no hacemos dobles contabilidades, somos transparentes para los impuestos, y esto lo aplicamos a los detalles... Por ejemplo, no podemos hacer una fiesta de la empresa con botellas de *whiskey* que no tengan las estampillas. Todos los abonos los compramos con factura, todo debe ser legal, nada de contrabando.

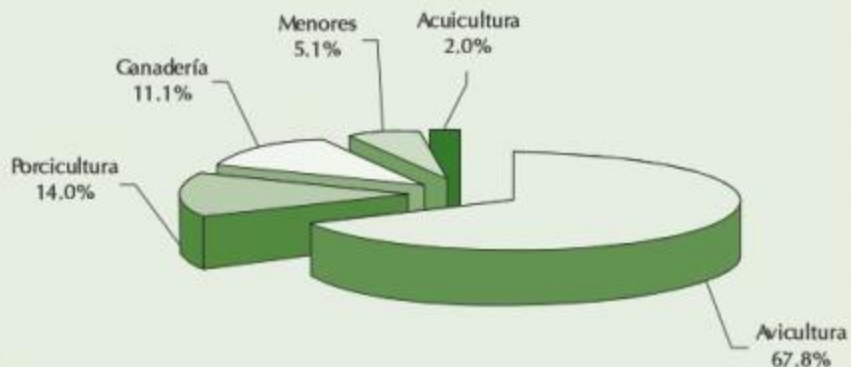
Liévano recalca, en los documentos y en los conceptos de sus asesores, sobre la importancia de incluir atributos sociales y ambientales en la marca “La Fazenda”. No estaba seguro de cómo hacerlo en caso de que se decidiera en ese sentido, ni cuál sería el plan de acción. Igualmente, veía que el mercado de biocombustibles era bastante atractivo para mejorar la rentabilidad de Aliar.

Anexo 1

Principales materias primas para alimento balanceado, 2003



Producción de alimento balanceado en Colombia, 2004



Anexo 2

Iniciativa de RSE: "Promover". "Desarrollo integral inclusivo"

PROMOVER

Alianzas para el desarrollo

Nuestra visión para el desarrollo inclusivo

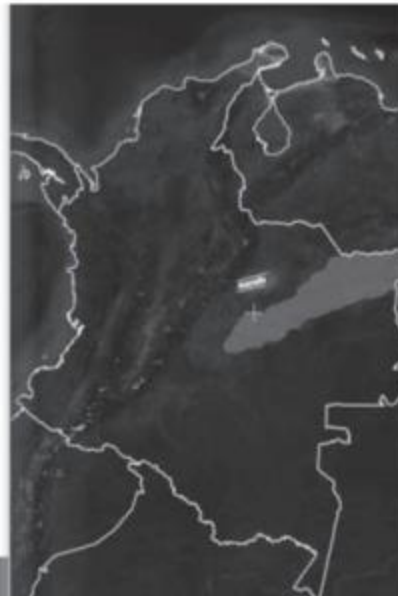


"Intervenir entornos sociales tradicionalmente abandonados del estado, con un mejoramiento en las condiciones de vida de trabajadores del agro colombiano, contribuyendo así a la generación efectiva de riqueza y a generar condiciones donde la ley no sea letra muerta y donde la paz sea posible".

Modelo para el desarrollo inclusivo



PROMOVER



Anexo 3

Iniciativas de RSE con indígenas "Promover-Pervivir"

El resguardo WACOYO

Situación actual

• La juventud - incertidumbre

Los jóvenes de Wacoyo son considerados la población de mayor riesgo. El contacto permanente con el blanco, los está alejando de la comunidad, está en riesgo la lengua, las costumbres, los valores y los saberes.

Las niñas se están relacionando con los blancos, y conformando nuevos hogares donde el mestizaje se incrementa. Esta mezcla cultural, los aboca a un futuro incierto, para el cual no se han preparado todavía.

Los jóvenes argumentan no tener un futuro claro, se sienten amenazados por el mundo circundante, quieren acceder a niveles de bienestar, practicar deporte, poner en práctica costumbres y modas que la sociedad ofrece, como el celular, medios de transporte, vestuario. Las jóvenes asumen costumbres y valores como la moda y el arreglo personal.

PROMOVER



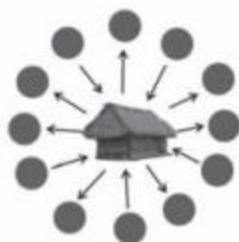
Asistencialismo vs. desarrollo integral inclusivo de los indígenas

El resguardo WACOYO

Situación actual

• Intervención institucional

Panorama



PROMOVER

Aliar S.A (2006 a la fecha)

- Conocimiento mutuo
- Generación de confianzas
- Identificación de elementos comunes
- Estudio socio-cultural del ser Sikuaní en su territorio
- Concreción de iniciativas
- Concertación de propuestas

CONSTRUCCIÓN PLAN DE VIDA

Anexo 3 (Continuación)

Iniciativas de RSE con indígenas



Anexo 4

Extracto del protocolo de accionistas Aliar S. A.

Aliar, S. A., es una unión de empresarios que comparten impulsar y promover el desarrollo, así como el cambio social, ambiental y productivo, dentro de un marco de ética, ecoeficiencia y responsabilidad social, que contribuya a mejorar la calidad de la vida de la gente.

Con una visión empresarial en función del desarrollo nacional y social que pretende:

Un modelo empresarial que permita obtener la accesibilidad y la disponibilidad de la proteína animal.

Intervenir entornos sociales tradicionalmente abandonados del Estado, con un mejoramiento en las condiciones de vida de los trabajadores del agro colombiano, contribuyendo así a la generación efectiva de riqueza y a generar condiciones donde la ley no sea letra muerta y donde la paz sea posible.

En todo caso y por los próximos diez años, como mínimo el 80% de las utilidades de la empresa en cada ejercicio serán destinadas a la capitalización de la misma, a su fortalecimiento patrimonial.

Escritura núm. 1639 del 22 de marzo de 2007.
Notaria 3 de Bucaramanga, Colombia.

CASO 8

Un dilema de responsabilidad¹



Juan Manuel Parra Torres, Marcelo Paladino

Para Carlos Villa, el desempleo y la marginación social se iban convirtiendo en temas de preocupación personal cada vez que leía los diarios en su oficina a primera hora de la mañana. Pasaban los meses de 2001 y la prensa seguía informando, casi a diario, que cerca de tres millones de colombianos seguían desempleados.

La pobreza alcanzaba cifras cercanas al 60% y la economía había entrado en crisis desde 1999, cuando el PIB cayó a cerca del -4% dejando una tasa de desempleo de casi 20% de la población económicamente activa. Además, la situación de inseguridad que reinaba en el país había empeorado durante la negociación del gobierno con la guerrilla y que ahora se había roto, disparando los índices de violencia y aumentando el número de secuestros a cifras alarmantes.

Mucha gente migró como indocumentada a otros países en busca de cualquier tipo de trabajo, independientemente de su condición social, edad o perfil profesional; esto llevó a la separación de muchas familias, a las que se trataba de girar dinero cuando algo del sueldo como trabajador indocumentado permitía contar con un excedente.

Lo más cruel del desempleo —afirmaban algunos— era ver y sentir las necesidades de su familia, sentirse responsable de dicha situación y no poder hacer nada para combatirla, con la consecuente pérdida de autoestima y la sensación de impotencia e incertidumbre constante.

Carlos Villa

El empresario Carlos Villa tenía entonces 47 años y era gerente regional de una multinacional del sector químico industrial. Provenía de una familia conservadora y tradicionalista de Medellín, Colombia, que le había heredado valores claramente definidos y el espíritu emprendedor de su padre, un comerciante y fabricante de textiles que llegó a ser exitoso en su labor, si bien terminó en la quiebra.

Así hablaba Villa de sus padres:

“Recuerdo a mi padre como un hombre generoso, alegre, que siempre estaba atento a prestarle ayuda a quien la necesitara. Dedicaba tiempo a una finca lechera a la cual le compraban leche los habitantes de la zona para su consumo diario. Mi madre también se caracterizó siempre por su buen corazón, por lo cual no era poco frecuente que regalara leche o hasta pertenencias de la familia a quienes discretamente le pedían ayuda”.

¹ Copyright © octubre de 2008, INALDE-Universidad de La Sabana (Colombia), IAE-Universidad Austral (Argentina). Impreso con permiso de los autores.

Caso elaborado por el profesor Juan Manuel Parra Torres del área de Dirección de Personas en las Organizaciones del INALDE (Colombia) y el profesor Marcelo Paladino del área de Empresa, Economía y Sociedad del IAE (Argentina), como base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

En lo académico, Carlos Villa se destacó por ser un alumno con buenas calificaciones. Estudió ingeniería química en la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín y llegó a convertirse en monitor y profesor de varias materias, a la vez que trabajaba como docente en colegios nocturnos con el fin de aliviar un poco la mala situación económica de su familia.

Educado en un ambiente donde se valoraba el trabajo duro, desde el comienzo de su vida laboral destacó por ser un incansable trabajador que poco a poco fue logrando todo lo que se propuso.

Cuando alcanzó el nivel suficiente para ocupar un cargo directivo, empezó a cuestionarse sobre la responsabilidad de los altos dirigentes de la empresa de cara a sus empleados. De hecho, desde muy temprano en su carrera se había preguntado por las razones que había detrás de las grandes diferencias salariales entre los ejecutivos de su nivel (directivos y accionistas) y los trabajadores de la empresa, que ganaban apenas el salario mínimo y las prestaciones de ley, lo cual según le decían eran las reglas del mercado.

Durante 15 años Carlos trabajó en Electroquímica Colombiana, una empresa que con la llegada de la apertura económica del país a principios de la década de 1990, luego de una etapa de diez años de proteccionismo gubernamental y del total cierre de las importaciones, se vio en la necesidad de cerrar su planta de producción. Fue entonces cuando el conglomerado económico que era el socio capitalista decidió salir de ese negocio.

Carlos —quien para entonces tenía 38 años— encontró aquí una oportunidad y se puso al frente de la transformación de la empresa, convencido de que podían continuar operando dentro de una nueva actividad económica. Fue así como logró impulsar y efectuar la compra y posterior fusión de tres empresas productoras de envases plásticos en una única empresa —Proplas— de la que fue su primer gerente general.

Sus inquietudes con respecto a la difícil situación económica y al impacto que ésta tenía sobre la gente no dejaban de ser fuente de preocupación, más aun viendo los alarmantes niveles de pobreza con los que el país parecía haberse acostumbrado a vivir. A este respecto, Carlos Villa recuerda:

“En mis años en Electroquímica, noté con preocupación cómo la cultura de la clase trabajadora no les ayudaba a salir de la pobreza. Veía, como ejemplo de esto, la forma como los operarios —los días de pago— salían de la empresa a gastarse el dinero en licor, a la vez que no se preocupaban por conseguir una vivienda para sus familias. Con esto en mente, decidí impulsar una agresiva política de vivienda, según la cual todo aquel que entrara a la empresa y no tuviera casa propia a los cinco años debía cuestionarse su permanencia en la empresa. Adicionalmente, busqué los medios para impulsar el desarrollo y la educación de los trabajadores. Les dimos tiempo para estudiar y fomentamos pactos entre ellos para que se cubrieran los turnos cuando tuvieran que asistir a clases”.

Una vez efectuada la fusión de las tres empresas en Proplas, era necesario lograr que esta compañía se volviera más competitiva para evitar su cierre en caso de presentarse una coyuntura de gran complejidad. Para lograr este objetivo, la colaboración y el compromiso de la gente resultaban fundamentales:

“Recuerdo que, si bien debí negociar con un sindicato temeroso de ser engañado, yo estaba decidido a cambiar la cara de la compañía y de las relaciones laborales. Ya no se trataba de obtener el máximo beneficio por el mínimo de trabajo, y así les hice saber a los sindicalistas que ellos debían ‘hacer [algo] más que apretar un botón’ en la planta de producción y que la mayor victoria sindical debía ser la supervivencia de la empresa. Esto no era fácil. Por eso tuve que dejar en claro que no podríamos efectuar una transformación aún mayor si no había una voluntad real de cooperación. El sindicato aceptó y, así, la empresa pudo continuar adaptando su proceso productivo a las exigencias del momento”.

Interquim

A mediados de 1995, Carlos Villa tuvo diferencias de criterio con uno de los socios de Proplas y decidió retirarse de la empresa que había ayudado a conformar.

En septiembre de ese año, recibió una oferta formal para asumir la gerencia general de Interquim, una empresa fundada en 1973 y ubicada en Girardota —un pequeño pueblo situado a 26 kilómetros de Medellín— que se dedicaba a la recuperación y rectificación del alcohol metílico (metanol) alcohol metílico (metanol) y a la producción de resinas utilizadas en las industrias productoras de tableros de madera, frenos, espumas, disolventes, pinturas, abrasivos y adhesivos de contacto, entre otros.

La empresa estaba entonces en un proceso de transición y sus socios no lograban ponerse de acuerdo en la definición del futuro del negocio. Pero a Carlos le preocupaban más otras cosas, pues tenía claro que necesitaba autonomía para fijar el rumbo que considerara adecuado. Finalmente decidió aceptar el reto.

A su llegada se encontró con una empresa familiar que había dado buenos resultados y logrado consolidar finanzas sanas, pero que al mismo tiempo había desaprovechado muchas oportunidades que dieron lugar a amenazas diversas en el entorno de su negocio.

La empresa también requería renovar su estilo de dirección para garantizar la participación de los empleados en cambios que, sin ellos, resultarían muy difíciles de llevar a cabo. La empresa había sido dirigida con un estilo muy centralizado y vertical. Los salarios eran bajos y la rotación de personal alta, indicadores que reflejaban bajos niveles de compromiso y lealtad. Sin embargo, y quizás por las tensiones del mercado laboral, la gente apreciaba el trabajo.

Como requería de la gente para producir los resultados que esperaba, Carlos optó por no dilatar las decisiones relacionadas con el personal, motivo por el cual reunió a los empleados para hablarles del nuevo rumbo y de los cambios por venir, tanto en los procesos como en la tecnología de producción, y que resultaban fundamentales para la competitividad de la empresa. Estos cambios necesitaban buenos profesionales y técnicos, pero también una clara alineación con las políticas gerenciales, pues Carlos Villa siempre había creído que una empresa podía ser fácilmente dirigida mientras hubiera claridad en los principios y políticas de administración.

Otras medidas importantes fueron el apoyo a ambiciosos planes de formación y desarrollo de los empleados y el nuevo diseño de los procesos bajo las normas ISO 9000 e ISO 14000, y bajo el sistema de gestión de responsabilidad integral (*Responsible Care*®), que se venían gestionando desde hacía algún tiempo.

Interquim había entrado desde 1994 en este programa de *Responsible Care*, el cual buscaba que los industriales asumieran el acompañamiento del producto hasta su disposición final responsabilizándose de toda la cadena, desde la materia prima hasta la entrega al cliente. Desarrollado por la industria química canadiense en la década de 1990, el programa tuvo en Interquim a una de las empresas líderes en Colombia en esos aspectos, los cuales fueron potenciados gracias al trabajo con la comunidad desarrollado por la encargada de los programas de responsabilidad integral, salud, seguridad y medio ambiente, Liliana Gaitán, una ingeniera química que se había vinculado a la empresa en 1991 para atender estos programas, y posteriormente fungió como responsable de proyectos especiales.

Dado que el primer código de responsabilidad integral de Interquim promovía la necesidad de preparar a la comunidad para enfrentar las emergencias de la industria, una empresa cuya fábrica ocupaba un terreno de 30,000 metros cuadrados tenía el deber de informar a la comunidad vecina de todos los riesgos de sus procesos productivos, además de prepararla para actuar de manera correcta, sabiendo hacia dónde evacuar y a quién contactar, en caso de una emergencia. De esta manera, no sólo se estaba cuidando el desarrollo de la organización hacia una situación de mayor estabilidad y seguridad, sino que también se asumía una responsabilidad clara frente a la comunidad vecina de la empresa.

Hacia el interior de la compañía, Villa también procuró que hubiera una clara descripción de los cargos y un concienzudo estudio de perfiles de acuerdo con la plantilla contratada; además fomentó la elaboración de todas las políticas de beneficios y servicios al personal, y se hicieron dos nivelaciones de sueldo —la primera al mes de haber ingresado Villa y la segunda tres meses después— con el fin de cubrir rápidamente las brechas salariales.

Estas medidas implicaban una profunda transformación en la cultura de la compañía buscando que el estilo de dirección de los mandos pudiera evolucionar radicalmente, motivo por el cual Villa advirtió que quienes no estuvieran de acuerdo con esos lineamientos tenían las puertas abiertas para irse. Se esperaba que la gente empezara a cambiar —como efectivamente sucedió— y con ella la cultura laboral de la organización, contribuyendo a recuperar así la confianza en la dirección.

Se planteó entonces la elaboración de un plan estratégico basado en grandes inversiones de tecnología y en un plan de desarrollo de capacidades directivas para los empleados con cargos de responsabilidad y mando. Dado que esto implicaba realizar su propio proceso de formación técnica y directiva, Villa viajó a Alemania para hacer contactos en Europa que luego influirían en el futuro de la empresa.

La llegada de AkzoNobel

Desde su vinculación con Interquim, Carlos Villa se había encontrado con una tecnología obsoleta que demandaba grandes inversiones, motivo por el cual presentó un plan estratégico a la junta directiva que lo recibió con asombro, pues asumían que se encontraban en una situación favorable.

Se planteó entonces la necesidad de buscar un socio estratégico que aportara mejor tecnología para el proceso productivo, el desarrollo de nuevos productos, y aplicaciones específicas para los clientes, por lo cual inició un proceso de búsqueda que duró dos años, de 1996 a 1997.

Villa escogió y evaluó a seis compañías multinacionales como posibles socios, entre ellas, al grupo AkzoNobel (anexo 2). Villa encontró allí la existencia de una empresa, Casco Adhesives, parecida a Interquim y dentro de AkzoNobel.

“Fue muy difícil, pero a su vez interesante en medio del tal vez peor momento del país, ir convenciendo a los directivos suecos de la unidad de negocios Casco Adhesives, pertenecientes a AkzoNobel, hacer una inversión interesante en Colombia, totalmente alineada con su negocio, con el fin de iniciar actividades en Latinoamérica en donde no tenían presencia.

Los invité convencido de las grandes posibilidades de desarrollo del negocio y de la muy importante oportunidad que significaría para ellos adquirir la empresa, como de hecho se demostró pocos años después.

Tenían un gran temor, principalmente en lo relativo al gran deterioro en el tema de seguridad y gobernabilidad del país. Sus primeros viajes cambiaron su percepción de manera muy positiva, principalmente por la confianza que les generaron el profesionalismo y convencimiento del equipo directivo en el futuro planteado”.

Mientras se daba el proceso de transformación de la compañía, los accionistas originales manifestaron su negativa a los requerimientos de capital para acometer los proyectos planteados por Villa, por lo que optaron por autorizarlo para conseguir las mejores condiciones de cara a la venta de la empresa, lo cual logró después de un proceso de varios meses de intensas negociaciones.

Así fue como AkzoNobel llegó cuando el proceso de mejora y reorganización estaban en marcha. Se había conformado un buen equipo de trabajo y los resultados de la labor conjunta eran notorios, pero al mismo tiempo se preveían amenazas de una caída en la actividad económica del país (anexo 1).

Ante las amenazas del entorno, durante la primera reunión con la junta directiva los nuevos dueños propusieron reducir el personal, con lo cual se presentó una primera diferencia de criterio con Villa. Dado su convencimiento de que tales medidas acabarían con los avances obtenidos respecto a las mejoras en la cultura organizacional, y preocupado por la problemática social del país, Villa dio a entender que si persistían en su posición era necesario hacerlo sin él.

A los ojos de AkzoNobel, Carlos Villa era la clave en el exitoso cambio que se venía operando al interior de la compañía. Pero si bien los nuevos dueños entendían la posición de Villa y su afán de ser consistente con sus decisiones y coherente en sus ideas —y sabiendo que se negaría a agravar la ya difícil situación de desempleo del país—, también eran claros en sus exigencias, las cuales respondían a las condiciones del mercado donde habían invertido importantes recursos.

Villa se comprometió con AkzoNobel a dar los resultados esperados, pero manteniendo al personal y comprometiendo en el proceso sus esfuerzos y los de su gente:

“Al fin y al cabo, yo había prometido a los empleados de Interquim que conservaría a todo aquel que cumpliera a cabalidad con el perfil profesional y las responsabilidades para las cuales había sido contratado, siempre y cuando trabajara acorde con los valores de la compañía. Por ese motivo, no permitiría que se quedara gente mediocre o que no compartiera por total convencimiento la filosofía de la organización.

Así, con las personas que se quedaron, se hizo un trabajo maravilloso. La gente de AkzoNobel que estuvo con nosotros encontró un elemento nuevo muy interesante. Este enfoque para ellos era novedoso porque, como buenos europeos, estaban acostumbrados a resultados y culturas laborales normales para una economía próspera”.

Principios y valores de Interquim

Como parte de los principios de su filosofía corporativa, Carlos Villa y demás directivos de Interquim habían decidido que, como su primera responsabilidad y en la medida de las posibilidades, serían una empresa generosa con sus trabajadores. Esto implicaba no solo que pagarían bien, sino que los beneficios deberían llegar más allá de los accionistas.

Desde el comienzo, Carlos planteó a los accionistas que distribuiría los beneficios equitativamente entre los clientes (en precio y servicio), los empleados (con su sueldo y beneficios), los accionistas (con sus dividendos), el Estado (con sus impuestos), y la comunidad (con los diversos programas diseñados específicamente para este fin).

Ser generosos debía partir de asumir que en sus prioridades (y luego del cumplimiento de sus deberes primarios y más evidentes con todos los stakeholders) colocaría en primer lugar a los trabajadores; después a los clientes; luego a la comunidad y al Estado y, finalmente, a los accionistas. Esto —aseguraba Villa— es la mayor garantía de una retribución justa a la inversión:

“Tuve la gran fortuna de que mis jefes europeos fueran muy receptivos con estos inusuales planteamientos formulados en sus inicios. Además, luego de ver los resultados de los primeros meses, depositaron totalmente su confianza en mi gestión, lo cual facilitó poner en marcha la filosofía empresarial y social que desplegamos en los años siguientes”.

Esto se demostró por la forma como —entre 1995 y 2004— la empresa pasó de pagar un salario mínimo mensual legal vigente a los empleados de rango más bajo, a pagarles casi el doble. Eso implicó un cambio de mentalidad y de lealtad en unos empleados que —a mediados de la década de 1990— sólo iban a Interquim por un trabajo temporal, mientras encontraban algo mejor.

También se mejoraron los servicios y beneficios para los trabajadores, como préstamos para vivienda, con lo cual se logró que la totalidad de los trabajadores casados pudiera tener vivienda propia. Esto es un rasgo distintivo y sostenible de la cultura laboral de Interquim.

Siendo la generosidad un valor establecido en la empresa desde el comienzo del proceso que nos ocupa, se le quiso fomentar también en la necesidad de aportar recursos —no sólo dinero sino también trabajo y gestión— con el propósito de ayudar a solucionar los problemas de los trabajadores. Así, la solidaridad debía ser también un valor muy incorporado en la cultura de la organización. De allí que todos estuvieran de acuerdo en un “pacto de caballeros” según el cual, si en un momento dado la situación económica de la empresa se veía amenazada, todos estarían dispuestos a ceder sus beneficios o reducir sueldos si con eso se podía salvar a la compañía. Ese pacto, afirman los colaboradores de Villa, les quedó grabado en la mente.

Las políticas de recursos humanos incluyeron el pago de salarios fijos, que variaban anualmente de acuerdo con el desempeño individual, dentro de escalas bien definidas. La evaluación del desempeño partía de la base de la dirección por objetivos y los planes anuales de desarrollo.

Como para Villa era importante la formación de la gente, no sólo la capacitación profesional (que se hacía cada semana) sino especialmente su desarrollo humano para hacerlos personas íntegras, debía aportar los medios necesarios para ayudar incluso a resolver problemas personales y familiares cuando se presentaran.

Carlos puso en práctica una política de puertas abiertas que permitía a todos sus empleados escribirle, buscarlo o llamarle por teléfono cuando así lo quisieran. Conocía, además, a todos los cerca de 100 empleados (incluyendo operarios de planta) por su nombre y sabía si estaban casados o tenían familia, y en qué problemas podía ayudarlos.

La formación en valores fue llevada por Carlos Villa a todo escenario donde se pudiera, incluidas las convenciones de ventas donde —mientras todos llegaban con cuadros, tablas e informes— iniciaba con libros y tertulias sobre valores y ética. Deseaba realizar así una transformación cultural paulatina y sin imposiciones, sin temor a tocar estos temas que para la gente, en un principio, eran demasiado extraños y poco frecuentes, pero que al final permearon a toda la organización.

Aunque el gerente de recursos humanos a veces no sabía qué hacer con esto, sí sabía que la autonomía dada a Carlos por los propietarios era tal que éste podía hacer de Interquim la empresa con la cual soñaba.

Programa del “buen vecino”

A pesar de todo lo que se había logrado, Carlos todavía no se sentía totalmente satisfecho. Tiempo atrás había pensado en reforzar en su grupo directivo los valores que esperaba fueran vividos en toda su organización, empezando por los directivos de mayor jerarquía.

De este modo, decidió organizar pláticas de gerencia con cierta regularidad, algunas con todo el personal, pero más que nada pensadas para realizar periódicamente un comité ampliado de gerencia en el que participaran cerca de 30 personas, incluyendo a todo jefe que tuviera gente a cargo.

Ante la gravedad de la situación económica y social del municipio de Girardota, donde la planta de producción estaba ubicada, Villa se percató de que estas reuniones eran la oportunidad de plantear y desarrollar conjuntamente un proyecto social de apoyo a la comunidad cercana:

“Reuní a mi equipo de colaboradores cercanos con este grupo ampliado de directivos y jefes, para hacerles ver la obligación moral que teníamos —como personas privilegiadas en un contexto tan caótico— de ayudar a esa comunidad pobre al lado de la cual operaba la compañía. No podíamos ignorar que —tarde o temprano— veríamos los efectos adversos de no preocuparnos por ellos ni ayudar en la solución de sus problemas, pues simplemente no es posible tener una empresa saludable en un entorno enfermo”.

Villa dijo a su equipo de directivos que era “muy difícil ser rico en medio de tanta pobreza”, pues como él lo veía, no resultaba muy viable ni conveniente mantener una empresa próspera en

un entorno con tales dificultades. Así, en razón de la presencia cada vez mayor de grupos ilegales armados, de llegar a ocurrir un atentado contra las instalaciones de Interquim y su gente, Akzo-Nobel cobraría su seguro y abriría sus fábricas en Chile, Corea o Polonia, pero no las mantendría en Colombia.

La situación le mostraba a Villa lo dramático que podía llegar a ser para las propias empresas. En sus constantes viajes a otro país sudamericano para visitar clientes, había quedado muy impresionado por las numerosas fábricas que vio convertidas en *bunkers*, como si fueran prisiones destinadas a defender a la empresa. Por ello se preguntaba cómo podrían quitar los cercos y lograr que la comunidad los respetara, quisiera y protegiera, ahora que los homicidios y secuestros generados por las guerrillas iban en impresionante ascenso.

Sabiendo que Girardota tenía un déficit presupuestal de casi el 50%, estaba en proceso de acogerse a la Ley 550 (suspensión de pagos), y con una tasa de desempleo cercana al 30% —en un país que apenas entraba en una de las más profundas épocas de recesión económica de la historia reciente—, a Carlos Villa le quitaba el sueño el impacto que tendría tal situación en la comunidad si no se hacía nada al respecto. Por ello, le preocupaba la búsqueda de una solución pronta y viable.

No era, sin embargo, una discusión teórica. Interquim pensaba en su comunidad circundante y lo demostraba. De hecho, estableció por propia iniciativa —dado que no era una política formal de AkzoNobel— un programa de “buen vecino” mediante el cual se acercó a la comunidad para conocer sus necesidades y se hicieron donaciones al hogar para ancianos, al hospital público y a un centro de madres comunitarias.

Fuertemente impresionados con la situación de extrema pobreza en que vivían los 700 campesinos de la vereda San Diego, Interquim decidió acudir también a la escuela rural con el fin de hablar de la necesidad de educar a los niños en valores, como una respuesta a los crecientes problemas relacionados con adicciones que se presentaban en la comunidad.

Asimismo, los capacitaron en prevención de desastres y constituyeron un comité operativo interno de emergencias con los niños y sus padres. Con ayuda de la Cruz Roja y las autoridades del municipio, entrenaron a grupos de niños líderes en el manejo de riesgos y en el desarrollo de planes de evacuación; formaron también grupos de voceros, lo cual iba de la mano con una política de puertas abiertas que tenía como propósito realizar un adecuado manejo de las relaciones con la comunidad.

En temas de medio ambiente, ya desde antes de la llegada de Carlos se había visto la necesidad de responder por la contaminación del río y los enterramientos de desechos químicos, por lo que Villa hizo que estos temas dependieran directamente de la cabeza de la organización, pues debían ser un referente y un ejemplo digno de imitar por otras empresas asistiendo a foros donde pudieran enseñar sobre manejo de residuos, uso del agua, reciclaje y formas de influir con esos temas en la cadena de valor. De hecho, estas acciones fueron de las primeras cosas que AkzoNobel tuvo en cuenta cuando estaba decidiendo si debería comprar la empresa, ya que el manejo ambiental era el “filtro de entrada” para el estudio antes que todo lo demás.

El tema de RSE debía calar tanto en la cultura que Carlos preguntaba sobre esto durante los procesos de selección de personal, a la vez que decía a su gente que cuando asistieran a reuniones fuera de la empresa siempre estuvieran hablando de RSE para mostrar que era importante. Algunos le pedían que lo divulgara más agresivamente, en especial si otros estaban en plan de copiar lo que hacía Interquim, a lo que Carlos respondía: “Ustedes sólo ayuden, que —si no aparecemos— mejor”. Luego cambiaría esta posición, pues vio que era mejor marcar pautas y servir de buen ejemplo —siempre tan escaso— que mantener un bajo perfil.

Nuevas inquietudes

A pesar de los grandes avances, Carlos Villa aún no se sentía del todo conforme, pues la crisis económica de 1999 impactaba fuertemente en Colombia a todos los estratos sociales, pero más a las comunidades con menores recursos.

Cuando fueron a preparar a la comunidad de Girardota en la atención a emergencias potenciales relacionadas con la actividad productiva de la compañía, Villa encontró una comunidad que —a pesar de estar tan cerca de una importante ciudad industrial para Colombia como es Medellín, con una potente clase empresarial— se encontraba en una situación tal que comprendió que eran los empresarios quienes debían prepararse para atender la emergencia social en que se encontraban.

De ese modo, a comienzos de 2001 empezaron a perfilar planes para, en esencia, involucrarse directamente en la resolución de los problemas de la sociedad, puesto que eran privilegiados al tener empleo, una fuente de ingresos fija, salud, educación, etc. Por estas razones, decidieron tomar esa postura clara ante la imposibilidad del gobierno de solucionar la problemática situación del país. Aunque se preguntaban, sin embargo, qué debían hacer en concreto.

La idea de cómo retribuir a la sociedad por los beneficios obtenidos se convirtió en un tema de referencia frecuente que contó también con la atención de una asociación de empresarios de la zona (cerca de 50 empresas) que tenían inquietudes similares. Junto con ellos, se generó un diplomado para preparar líderes comunitarios, con lo cual formaron a 30 líderes, pertenecientes a los cuatro municipios donde estaban localizadas sus empresas. Los profesionales de esas compañías actuaron como profesores, especialmente los directores de recursos humanos. El programa resultó muy exitoso y, luego de un año, fue avalado por una universidad.

Para 2001, Villa veía con satisfacción que al interior de la empresa había cada vez más gente sensibilizada por el tema social, lo cual era consecuencia de su participación en ese tipo de actividades y en un plan para “formar formadores” que permitió mantener y expandir esa labor.

Sin embargo, aunque sentía que habían ayudado a prevenir algunos riesgos, no estaban solucionando lo que a diario sufrían las personas de los alrededores; principalmente por su condición de desempleados: la ausencia total de recursos para educar a sus hijos, vestirlos y alimentarlos.

Carlos Villa y su gente debían pensar en algo nuevo, pero no sabían qué. Habría riesgos independientemente de la idea resultante, pues la crisis podría obligarlos a reducir la planta de personal si no se alcanzaban los resultados que se esperaban en la operación. Pero Villa hizo el supuesto de que eso no sería un problema si tenía plena confianza en la capacidad de sus colaboradores. La pregunta era si no se estaban poniendo también ellos en riesgo, si solo estaban contando con suerte en medio de la coyuntura nacional, y sin saber cuándo se verían obligados a enfrentarse a las mismas condiciones de las demás empresas del país que debían despedir empleados, cerrar plantas o bajar salarios.

Mantener una empresa, con sus puestos y salarios intactos en medio de esa situación, era una gran responsabilidad, quizá más que suficiente dentro de tal contexto. Pero Carlos, por el contrario, consideraba que se debía abrir una nueva etapa en su trabajo como directivo, aunque para muchos pudiera ser una posición discutible. De hecho, el tiempo que dedicaba a pensar en otras cosas, distintos a los asuntos inherentes a la gestión, iba creciendo.

Villa veía, por un lado, que los resultados contables habían sido buenos a pesar de los avatares económicos del país (anexos 5 y 6), pero por otro encontraba relevante la labor de seguir abriendo la empresa hacia la comunidad e ir integrándose más con ella:

“En un principio creía que estábamos haciendo mucho, pero llegué a la convicción de que hay posibilidades de más [sic] y que, además, existe la obligación de hacerlo. Puedo decir que mi agenda estaba 80% dedicada a la dirección de la región —pues habíamos adquirido una empresa similar a la nuestra en Ecuador que había ampliado considerablemente nuestro territorio— y 20% pensando en emprender el proyecto social.

Yo sabía que la gente estaba muy bien dentro de la empresa y había mejorado mucho. Estábamos cumpliendo con nuestra responsabilidad de dar trabajo de calidad a todas las personas, generando buenos resultados, lo cual era importante y necesario. Pero si uno ve que el entorno inmediato está afectado por el desempleo, no es tan simple quedarse tranquilo.

Yo quería ver la forma de abrir más plazas de trabajo, pero los números no siempre favorecen las buenas intenciones. Lo que sí es cierto, es que dedicarle mucho más tiempo a esto y abrir más espacios lo expone a uno para que otros directivos, los empleados de la organización, la corporación o el mismo sector piensen que uno excede la propia responsabilidad por el perfil muy público que adquiere, más aun si se hace con recursos de la empresa. Y pueden pensar incluso que mi tiempo es un recurso malgastado de la compañía. Pero creo que mi experiencia y conocimiento me permiten moverme con comodidad en mi trabajo gerencial.

No es algo que piense muy racionalmente. Pero no estoy seguro de que haya criterios óptimos para enfrentarse a una realidad coyuntural tan complicada y comprometedora. Lo más fácil hubiera sido volver a mi condición inicial, pero ya tenía la obligación moral de seguir adelante. No falta quien me dice que parece que le estoy cambiando el sentido a la empresa y a la responsabilidad de mi cargo”.

ANEXOS

Anexo 1 Colombia: indicadores macroeconómicos 1991-2001

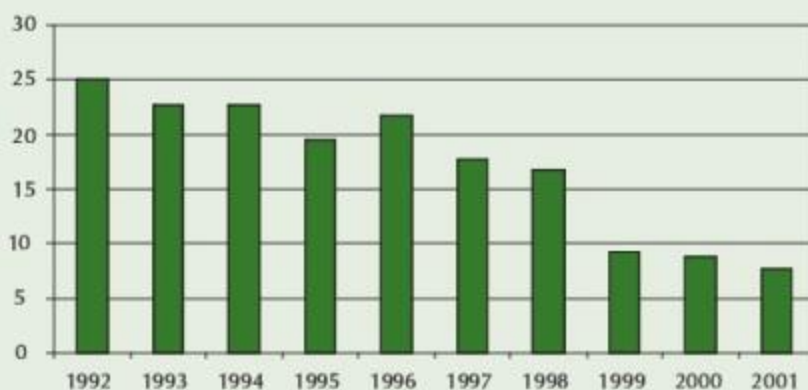


Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas.



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas.

Inflación de Colombia – Porcentaje de variación del índice de precios al consumidor



Fuente: Banco de la República de Colombia.

Balanza comercial de Colombia (millones de dólares)



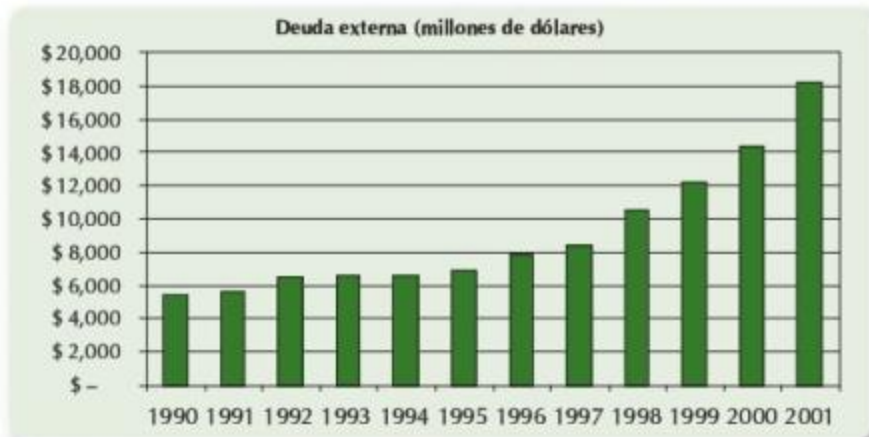
Fuente: Banco de la República de Colombia.



Fuente: Banco de la República de Colombia.



Fuente: Banco de la República de Colombia.



Fuente: Banco de la República de Colombia.



Fuente: Departamento Nacional de Planeación.



Fuente: Departamento Nacional de Planeación.

Anexo 2

Historia de AkzoNobel

Los orígenes del grupo AkzoNobel remiten al surgimiento de las diferentes firmas que se unieron para configurar este gran conglomerado multinacional, las cuales nacieron entre finales del siglo XVII y comienzos del XVIII en Dinamarca, Holanda, Reino Unido y Suecia.

Sin embargo, el conglomerado surge como tal en 1994 a partir de la fusión entre Nobel Industries, de Suecia, como resultado de la fusión de las más de 20 empresas y laboratorios fundados entre 1871 y 1895 por Alfred Nobel (inventor de la dinamita y creador del Premio Nobel) y el grupo AKZO, el cual había surgido en 1969 luego de la fusión de AKU y KZO, empresa líder en la industria de la sal y nacida en Holanda en 1918.



AkzoNobel quedó conformado entonces por varias decenas de empresas de diferente procedencia que surgieron durante y después de la Revolución Industrial y que habían llegado a ser líderes en los mercados de las fibras, los productos químicos, la sal, las pinturas y productos veterinarios y médicos, entre otros.

En el ámbito de las empresas que conforman el grupo se han producido grandes descubrimientos como la dinamita, fibras provenientes de la pulpa de madera, la insulina y las píldoras anticonceptivas, entre otros muchos logros a partir de importantes inversiones en investigación de punta.

A la fecha de escribir este caso, dichas empresas constituyen un gran *holding* industrial ampliamente diversificado —con sede en Holanda—, y que opera en 80 países mediante 15 unidades de negocio, 30 empresas, dos siglos de historia conjunta, 62 mil empleados, y ventas por 13 billones de euros, 30% de los cuales provienen de la división de químicos.



Anexo 3

Valores fundamentales de Interquim y AkzoNobel

Como en todas las empresas de AkzoNobel, Interquim aspira a alcanzar la excelencia basándose en su concepto de negocio y a partir de tres valores fundamentales:

1. *Espíritu empresarial*: Compitiendo lealmente y siempre dentro de la ley; con permanente investigación e innovación acorde con los avances científicos en el campo industrial; con productos y servicios de óptimo nivel de precio, calidad y seguridad para los clientes; respetando el medio ambiente; y comprometidos con el mejoramiento continuo y el aprendizaje.
2. *Integridad personal*: Regidos por principios de rectitud, honestidad y coherencia que se vean en todas sus actuaciones y por la valoración, desarrollo y participación de su talento humano.
3. *Responsabilidad social*: Respeto a las leyes de los países donde operan, apoyando los derechos humanos y contribuyendo al desarrollo sustentable, siendo solidarios y generosos, desarrollando a los empleados y sus familias, generando valor para la comunidad y con la decisión firme de aportar y trabajar por el bien común.

Anexo 4

Misión y visión de Interquim y de AkzoNobel

Interquim: Concepto de negocio

Nuestra misión es incrementar la fortaleza competitiva de nuestros clientes con el ofrecimiento de productos, servicios y sistemas que estén a la vanguardia en tecnología y conciencia ambiental.

AkzoNobel: Nuestra ambición

Nos esforzamos por ser la primera elección de clientes, de accionistas y de los empleados, y para ser un respetado miembro de la sociedad.

Anexo 5

Balance general de Interquim (1998-2000)

(En miles de pesos colombianos)

	1998	1999	2000
Caja y bancos	\$ 322,850	\$ 2,268,571	\$ 2,608,577
Inversiones	\$ 2,264,545	\$ 2,330,690	\$ 12,360
Deudores a corto plazo	\$ 5,351,244	\$ 5,234,492	\$ 8,142,418
Inventarios	\$ 1,241,847	\$ 1,882,681	\$ 3,383,860
Diferido	\$ 9,369	\$ 13,031	\$ 32,025
Total activo corriente	\$ 9,189,855	\$ 11,729,465	\$ 14,179,240
Inversiones	\$ 125,048	\$ 117,448	\$ 144,463
Deudores a largo plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Propiedades, planta y equipo neto	\$ 2,222,100	\$ 2,441,760	\$ 2,408,715
Diferidos	\$ 121,570	\$ 12,436	
Valorizaciones	\$ 4,940,180	\$ 4,537,718	\$ 5,032,062
Total activo no corriente	\$ 7,408,898	\$ 7,109,362	\$ 7,585,240
Total activo	\$ 16,598,753	\$ 18,838,828	\$ 21,764,480
Obligaciones financieras (CP)	\$ 44,518	\$ 53,935	\$ 0
Proveedores	\$ 135,572	\$ 633,931	\$ 799,845
Cuentas por pagar a corto plazo	\$ 173,495	\$ 200,833	\$ 303,804
Impuestos gravámenes y tasas	\$ 562,285	\$ 1,051,241	\$ 1,195,522
Obligaciones laborales a corto plazo	\$ 153,546	\$ 150,653	\$ 236,419
Pasivos estimados y provisiones	\$ 152,030	\$ 257,531	\$ 637,643
Otros pasivos a corto plazo	\$ 49,688	\$ 16,795	\$ 88,517
Total pasivo corriente	\$ 1,271,134	\$ 2,364,919	\$ 3,261,750
Total pasivo	\$ 1,271,134	\$ 2,364,919	\$ 3,261,750
Capital social	\$ 2,400,000	\$ 2,400,000	\$ 2,400,000
Reservas	\$ 931,906	\$ 931,437	\$ 1,127,254
Revalorización del patrimonio	\$ 5,707,202	\$ 6,649,737	\$ 7,648,219
Dividen. o partic. decretadas en acc. o cuotas	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Resultados del ejercicio	\$ 1,348,331	\$ 1,955,016	\$ 2,295,195
Superávit por valorizaciones	\$ 4,940,180	\$ 4,537,718	\$ 5,032,062
Total patrimonio	\$ 15,327,619	\$ 16,473,908	\$ 18,502,730
Total pasivo y patrimonio	\$ 16,598,753	\$ 18,838,828	\$ 21,764,480

Anexo 6

Estado de resultados de Interquim (1998-2000)

(En miles de pesos colombianos)

	1998	1999	2000
Ingresos operacionales	\$ 16,171,741	\$ 17,637,058	\$ 26,457,291
Menos costo ventas y prestación servicios	\$ 12,399,509	\$ 10,613,061	\$ 17,983,162
Utilidad bruta	\$ 3,772,232	\$ 7,023,997	\$ 8,474,129
Menos gastos operacionales admon.	\$ 1,687,466	\$ 1,761,183	\$ 1,863,125
Menos gastos operacionales de ventas	\$ 469,028	\$ 2,451,346	\$ 3,272,256
Utilidad operacional	\$ 1,615,738	\$ 2,811,468	\$ 3,338,748
Más ingresos no operacionales	\$ 1,742,378	\$ 2,036,602	\$ 2,090,618
Menos gastos no operacionales	\$ 330,086	\$ 859,238	\$ 726,375
Utilidad neta antes de impuestos	\$ 3,028,030	\$ 3,988,832	\$ 4,702,991
Ajustes por inflación	-\$ 733,681	-\$ 636,247	-\$ 722,439
Menos impuestos de renta y complementarios	\$ 946,018	\$ 1,397,569	\$ 1,685,357
Ganancias/pérdidas	\$ 1,348,331	\$ 1,955,016	\$ 2,295,195

CASO 9

RSE estratégica en el contexto de Brasil: Proyecto Ecoelce¹



Luciano Barin-Cruz y Jonathan Colombo

Coelce es una subsidiaria de la corporación multinacional Endesa² que provee de energía a todo el estado de Ceará,³ ubicado en el noreste de Brasil. La firma tiene la licencia gubernamental para operar en esta región brasileña por más de 20 años, lo cual aumenta su necesidad de implementar una visión estratégica de largo plazo.

Ceará se sitúa en medio de un paraíso tropical, pero al mismo tiempo en una región con grandes retos ambientales y sociales, donde el crecimiento económico está dividido entre la economía formal y la informal. Al igual que otros estados de Brasil, la economía de la región se compone de un importante mercado informal que emplea, en su mayoría, a personas en condiciones de pobreza. El mercado asegura ingresos para personas desempleadas; sin embargo, no garantiza un salario constante o los derechos laborales definidos en la *Constitución Federal* de Brasil. A pesar de los esfuerzos del gobierno local por atraer a esta parte del mercado a la economía formal, el mercado informal aún juega un papel central en el desarrollo social y económico del Estado, ya que emplea a más de la mitad de la población con empleo en Fortaleza, la capital de Ceará.⁴

Si se consideran los problemas sociales y ambientales de esta región, Coelce ha enfrentado retos en los últimos años por haber definido y adoptado la estrategia de RSE. El primer reto tiene que ver con el uso incorrecto de la energía: al tomar en cuenta la pobreza y la economía informal de la región, algunas personas utilizan el sistema eléctrico ilegalmente, es decir, sin pagar por ello. El segundo reto tiene que ver con el reciclaje: como otras ciudades en el mundo, la capital de Ceará (Fortaleza) enfrenta importantes desafíos en términos de reciclar sus desperdicios. El tercer reto se refiere a la presión gubernamental: el gobierno brasileño ha desarrollado un programa llamado *Luz para Todos* para obligar a los operadores de energía a permitir el acceso a la electricidad a los brasileños, inclusive a los pobres.

¹ Las opiniones, los resultados y las conclusiones o las recomendaciones expresadas en este material son de el(los) autor(es), es decir, no necesariamente reflejan el punto de vista de Endesa o Coelce.

² Endesa, la empresa de servicios líder en el sistema eléctrico de España y una de las compañías de electricidad más grandes del mundo, fue establecida en 1944 y ahora opera en nueve países bajo una amplia gama de actividades en el sector energético, incluyendo la distribución, la generación, la transición y la comercialización de la energía. En Brasil, Endesa posee una planta de energía hidroeléctrica y una planta de energía térmica; administra la línea de 1,000 km de energía que conecta a Argentina y Brasil; y administra dos distribuidoras (Amplia, con 2.5 millones de clientes en Río de Janeiro, y Coelce, con 2.8 millones de clientes, en Ceará).

³ Ceará es el 17 estado más grande y el sexto más poblado de los 27 estados brasileños, tiene una extensión de casi 149 mil km² y más de 8.5 millones de habitantes (4.4% de la población brasileña). Con una población de más de 2.5 millones, Fortaleza, la capital de Ceará, es la quinta ciudad más grande de Brasil y la 91 área más poblada del mundo. La región metropolitana de Fortaleza cuenta con más de 3.4 millones de habitantes. Fuente: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicilios 2007.

⁴ Mesquita, Erle. "Informalidade no mercado de trabalho de Fortaleza: dimensão e características", Fortaleza, Instituto de Desenvolvimento do Trabalho, 2008.

En este caso de estudio se muestra la forma en que Coelce ha desarrollado un proyecto llamado "Ecoelce" para responder a los tres retos con la adopción del enfoque de RSE estratégica.

Ecoelce

Durante los últimos años, el Departamento de Administración de la Innovación e Investigación de Proyectos (DAIIP) de Coelce ha implementado importantes proyectos para lidiar con la pobreza y advertir a la población acerca de la importancia de preservar el medio ambiente local. El gerente del DAIIP medita sobre los beneficios que estos proyectos aportarán a las despojadas comunidades locales y sobre la visión del enfoque de sustentabilidad de Coelce.

Al analizar el perfil de sus 2.7 millones de clientes (anexo 1), que consumen un promedio de 90 KWh por mes, Coelce notó que hubo una relación estrecha entre la población de bajos ingresos y el gran volumen de desperdicio sólido de manera inapropiada en el medio ambiente.⁵ Además, entre estas comunidades de bajos ingresos también detectó que el alto índice de incumplimiento y robo de electricidad se debieron a las dificultades económicas de los clientes para pagar sus cuentas.

Con base en el contexto ambiental y algunas oportunidades, Coelce implementó el Proyecto Ecoelce (anexo 2) para recuperar el valor de los recursos desperdiciados y regresárselos a la población local. Con la administración de los problemas ambientales en forma creativa, este proyecto trata de captar todos los resultados positivos del manejo de desperdicios para combinarlos con una incorporación social. Con la conversión del valor de mercado de los desperdicios en créditos que los clientes pueden usar para pagar sus cuentas eléctricas, el programa demuestra con claridad los lazos que hay entre las actividades principales de la compañía y su necesidad de reducir las pérdidas corporativas relacionadas con las cuentas por cobrar y de cumplir su compromiso para con el desarrollo de la comunidad local.

Proyecto de infraestructura

El líder de Ecoelce recuerda que su proyecto —que ya es reconocido internacionalmente— fue concebido a partir de una idea muy simple: "Al comienzo la idea era simple (...), algo que puede hacerse en una pequeña plaza. Una vez a la semana, podríamos ir a esa plaza, hacer una presentación acerca de la importancia de preservar el medio ambiente local y ayudar a los habitantes a recolectar desechos reciclables". Con esta idea, el Proyecto Ecoelce fue lanzado, en agosto de 2006, como un proyecto piloto en cuatro comunidades de bajos ingresos localizadas en el área metropolitana de Fortaleza. Al cabo de dos años, había 66 puntos de recolección, los cuales operaban semanal o quincenalmente, ya fuera en la zona metropolitana de Fortaleza o en el área rural. El líder del proyecto agregó: "Este concepto ha sido mejorado y optimizado (...), hoy Ecoelce ha puesto 35 puntos de recolección en la ciudad de Fortaleza y en varios municipios que recolectan más de 2000 toneladas de basura al año".

Para participar en el Proyecto Ecoelce y recibir un descuento en una cuenta eléctrica, una persona debe ser cliente de Coelce y solicitar su tarjeta Ecoelce. La petición puede realizarse en alguno de los puntos de recolección o en línea a través de la página web del proyecto; la tarjeta se enviará por correo al cliente con la consiguiente factura eléctrica. Con la tarjeta, el cliente lleva su basura previamente separada a uno de los puntos de recolección. Ahí, cada categoría de desperdicios es pesada y valuada de acuerdo con el precio estándar de cada material. Los valores son transferidos al sistema de cobro de Endesa Brasil y abonados a la tarjeta del cliente. Al final de cada periodo de cobro, el sistema añade el bono ganado por cada consumidor y lo resta de la

⁵ Según una investigación realizada en el 2004 por la Universidad de Fortaleza (Unifor), la ciudad de Fortaleza genera más de 41,000 toneladas de desperdicio sólido por mes y aunque el 36.4 % puede reciclarse, sólo 3,009 toneladas (equivalentes al 7.3 %) son tratadas de esta manera.

cuenta del cliente. Si aún queda algún crédito, automáticamente serán transferidos a la factura siguiente, con lo que se evitará cualquier pérdida para el cliente. Cuando los desperdicios son pesados, el sistema también calcula, con base en los estándares científicos de Endesa Brasil, el equivalente en términos de energía ahorrada y emisiones de carbono evitadas (anexo 2).

Desde el principio del proyecto hasta diciembre de 2009, Coelce recolectó 7,200 toneladas de desechos reciclables, lo que equivale a 26.4 GWh (igual a la energía consumida por 294 familias en un mes).

Donar los créditos obtenidos

Además de clientes individuales, también entidades comerciales como restaurantes y hoteles pueden participar en el Proyecto Ecoelce y contribuir a su causa ambiental. Incluso, es posible que amplíen su contribución al desarrollo sustentable si donan sus créditos a organizaciones sin fines de lucro.

Después que los desechos se pesan y se calcula el monto del bono, el cliente puede elegir donar sus créditos a cualquier cliente registrado en el programa de Ecoelce. El líder del proyecto explicó: "En los puntos de recolección tenemos una lista de organizaciones no gubernamentales de la cual las personas pueden elegir. (...) el cliente sólo tiene que teclear el código de referencia de alguna de estas organizaciones, o de cualquier otro cliente de su elección, y los bonos le serán acreditados automáticamente".

Coelce maneja los puntos de recolección junto con las asociaciones comunitarias locales y las compañías locales de reciclaje, que son las responsables de entregar el material recolectado a la compañía de reciclaje. En el punto de recolección, el cliente puede también asistir a conferencias que tratan no sólo acerca de la importancia del reciclaje y los problemas ambientales, también explican cómo separar los desechos en las seis categorías de recolección:

- Papel
- Fierro
- Vidrio
- Plástico
- Envases Tetra Pak
- Aceite de cocina

En 2008, Coelce manejaba 66 puntos de recolección. En 2010 sólo había 35. Según el líder del proyecto, algunos tuvieron que cerrarse porque no eran sustentables: "La cantidad de material que la comunidad entregaba en algunos puntos de recolección no era suficiente para mantenerlos abiertos (...). El Ecoelce depende de que una compañía de reciclaje acuda al punto de recolección, tome todo el material y después lo entregue a la industria de reciclaje correspondiente. Si no hay suficiente material, la compañía no se lo lleva". Agregó: "No podíamos esperarnos a acumular más desperdicios. Como muchas estaciones están próximas a negocios y restaurantes, no es posible tener material de desecho apilándose cerca de ellos".

Compañías de reciclaje

En la estructura de Ecoelce, el programa depende de las compañías de reciclaje. Coelce es una compañía de distribución de electricidad, por lo que no cuenta con la experiencia necesaria para manipular y transportar correctamente grandes cantidades de desechos reciclables. El gerente en IMRPD resaltó: "Para posibilitar el Proyecto Ecoelce, hemos firmado acuerdos con compañías de reciclaje locales. Éstas son responsables de remover los residuos y llevarlos a las correspondientes industrias de reciclaje que elaboran productos nuevos con el material reciclado".⁶

⁶ Tomado del video institucional de Ecoelce en www.ecoelce.com.br, consultado el 24 de enero de 2010.

Coelce maneja los puntos de recolección; además, proporciona las básculas y el equipo necesario que envía la información al sistema de facturación de la compañía; el resto de la operación lo lleva a cabo una de las nueve firmas de reciclaje que trabajan con Coelce en el proyecto. El líder del proyecto enfatiza que Coelce sólo se asocia con compañías de reciclaje que cuentan con una certificación de manejo ambiental de residuos recolectados: “Estos socios son responsables de operar los puntos de recolección y deben tener una licencia ambiental y un permiso para operar (...). No queremos socios que busquen solamente una ganancia. Buscamos socios que estén conscientes de la seriedad de sus funciones”.

Asimismo, todos los lugares a los que se mandan los residuos deben tener también una licencia ambiental. “Todas las etapas del proceso son controladas, desde la recolección hasta el destino final. Tenemos que asegurarnos de que todo el material de desecho llevado por nuestros clientes a los puntos de recolección recibirá el tratamiento apropiado por parte de una compañía de reciclaje certificada”.

En los acuerdos con las compañías de reciclaje, Coelce negocia también que le sea pagado el precio de mercado por los materiales reciclables. Al hacer esto, puede transferir el total de la cantidad obtenida directamente a sus clientes en la forma de créditos y descuentos que se reflejen en su recibo de electricidad.

“Catadores” y compañías de reciclaje no autorizadas

Una de las mayores preocupaciones del plan de desarrollo de Ecoelce son los “catadores” y las compañías no certificadas.

En portugués, ‘catador’ significa “carroñero humano” o “recolector de basura”. Los “catadores”, que son vistos principalmente en las grandes ciudades de Brasil, son recolectores informales que recogen el material reciclable y se ganan la vida vendiéndolo a las industrias del reciclaje.

El Proyecto Ecoelce debe competir con las compañías de reciclaje que pagan en efectivo a estos recolectores. De acuerdo con el líder del proyecto: “Los catadores, que sobreviven recolectando residuos reciclables, buscan siempre los mejores precios (...). Prefieren recibir dinero para usarlo en cosas como pagar la renta y comprar comida (...). En algunos casos, hay ‘catadores’ que llevan los desechos recolectados a los puntos de recolección de Ecoelce hasta que su bono cubre el monto esperado de su recibo de electricidad. El resto del material recolectado es vendido a otro reciclador que les paga en efectivo”.

Este hecho aumenta la preocupación ambiental de Coelce, porque la mayoría de esas compañías de reciclaje no están certificadas y no siempre proporcionan el mejor destino a los desechos que compran a los “catadores”. El líder del Proyecto Ecoelce declaró: “Coelce busca solamente socios certificados y con licencia (...) y esto genera un costo extra para la compañía de reciclaje que participa en el proceso de cadena de Ecoelce”.

Algunos resultados del proyecto

Intercambiar residuos reciclables por créditos que se usan para reducir o igualar el monto del recibo de pago de electricidad contribuye a mejorar el estándar de vida de las personas. El programa también permite a los clientes de Coelce no sólo ahorrarse dinero, también gastarlo o invertirlo en otra cosa. Esta fuente de ingresos alternativa es importante porque reduce el número de conexiones de luz ilegal que las personas originan.

Por el simple hecho de ser capaz de pagar el recibo de electricidad, una persona se vuelve un cliente. Lo anterior asegura su ciudadanía porque el servicio público confirma la residencia, que es uno de los prerrequisitos para tener acceso a un crédito, por ejemplo. Un cliente comentó, muy feliz: “Ha sido un experiencia maravillosa; han pasado cinco meses desde la última vez que tuve que pagar mi recibo de luz. Quiero continuar así y seguiré trayendo más material reciclable para asegurarme de que alcance a recolectar lo suficiente para pagar mi recibo”.

Según Coelce,⁷ más del 57% de los clientes que eran deudores en 2006 y participaron en el Proyecto Ecoelce en 2007 fueron capaces de reducir sus deudas con la compañía. También hubo una reducción en el número de conexiones ilegales, lo cual fomenta el consumo eficiente de electricidad.

Una de las más grandes contribuciones sociales y ambientales de este programa se relaciona con la capacidad de educar a la población acerca de la importancia de reciclar. El componente de educación ambiental del programa —que incluye presentaciones, charlas, lecturas, folletos y materiales de publicidad en los puntos de recolección, en Internet y en la radio— contribuye a concientizar a las personas acerca de la ineficiencia de utilizar ciertos recursos.

Con el paso del tiempo, Coelce se dio cuenta de que sus clientes habían comenzado a preocuparse más por los beneficios ambientales del Proyecto Ecoelce. Durante los primeros 24 meses de vida de este programa, los clientes fueron capaces de recolectar desechos que permitieron ahorrar 143 millones de litros de agua, 44 mil árboles, 995 toneladas de hierro, 715 toneladas de arena y 6.14 toneladas de aceite de cocina, así como lograr ahorros potenciales de electricidad por más de 13.21 GWh.⁸

Desde que comenzó a participar en el manejo de desechos, la comunidad ha empezado a entender la relación que hay entre competitividad y medio ambiente, es decir, que tienen que pagar por el costo de la contaminación. También aprendió que la extracción de basura impropia de las comunidades tiene un resultado directo en el estándar de vida de la gente. Reducir el volumen de residuos depositados en las calles contribuye a disminuir la transmisión de enfermedades, como fiebre por dengue, así como los niveles de inundación en la temporada de lluvias.

Ecoelce contribuye asimismo al desarrollo económico de la comunidad, porque proporciona 52 empleos directos y 200 indirectos relacionados con sus socios ubicados en las compañías de reciclaje.

Incluso tres años después del lanzamiento del proyecto, Coelce continúa recibiendo peticiones de parte de sus clientes de expandir sus operaciones implementando nuevos puntos de recolección. El líder del proyecto afirmó: “Algunos líderes de la comunidad nos llaman para felicitarnos y pedirnos que abramos nuevos puntos de recolección en sus vecindarios (...). Esas son personas que quieren y necesitan una manera alternativa de pagar sus cuentas y remover la basura de las calles”.

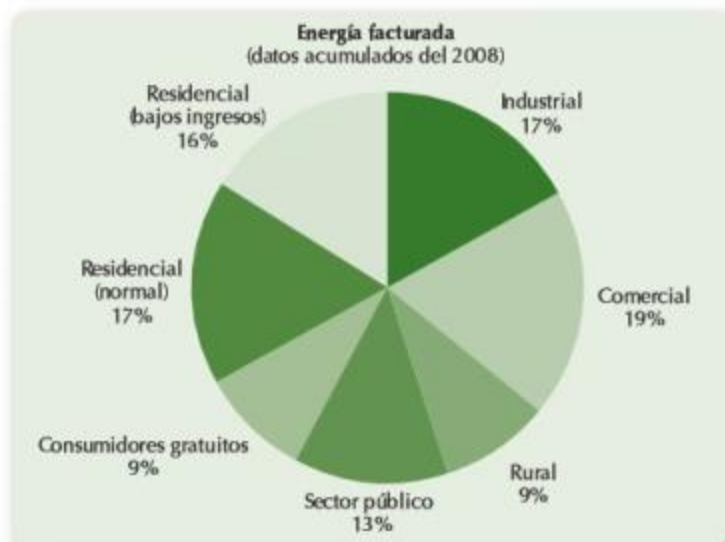
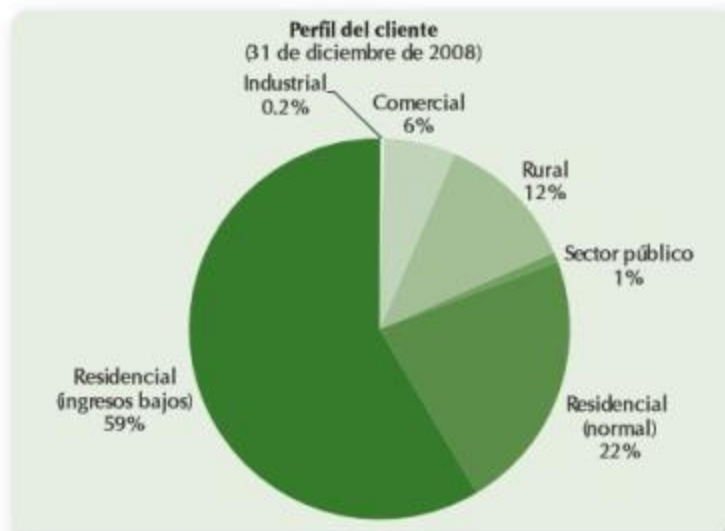
En resumen, Ecoelce es un proyecto que ayuda a Coelce a enfrentar 3 retos importantes en la región, a través de la aplicación de su estrategia de RSE: 1. Atención a la pobreza y la economía informal de la región, pues algunas personas utilizaban el sistema eléctrico ilegalmente, es decir, sin pagar por ello. 2. Como otras ciudades en el mundo, la capital de Ceará (Fortaleza) enfrentaba importantes desafíos en términos de reciclar sus desperdicios. 3. El gobierno brasileño había desarrollado el programa *Luz para Todos*, que obligaba a los operadores de energía permitir el acceso a la electricidad a los brasileños, sin importar la situación en que se encuentran.

⁷ Arruda, Odailton. S. “Ecoelce Coelce”, *Agenda Sustentavel*, 2009.

⁸ *Ibidem*.

ANEXOS

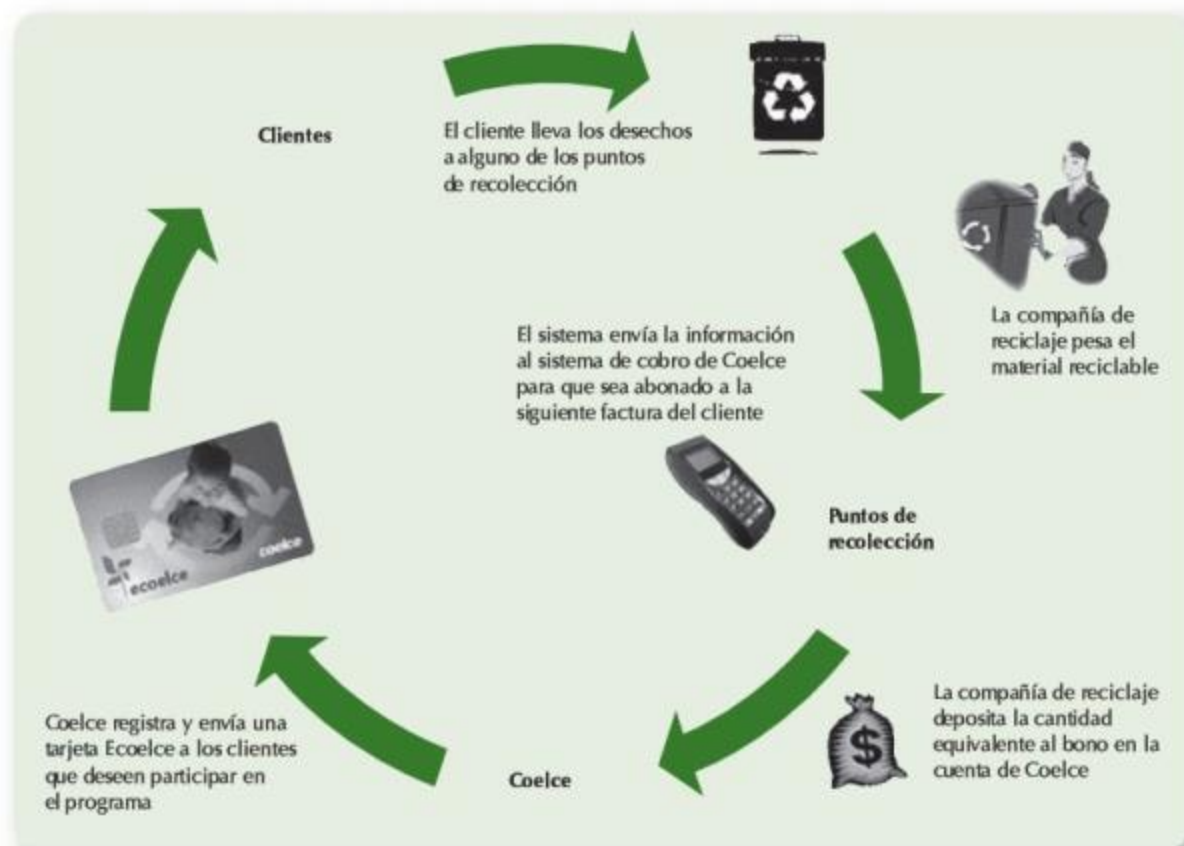
Anexo 1 Perfil del cliente de Coelce y energía facturada⁹



⁹ Fuente: Rochinha, A.; Bettencourt, L.C., Coelce. "Reuniões APIMEC | 2008 e 4T08". Del 13 al 14 de abril de 2009.

Anexo 2

“Estructura de Ecoelce”¹⁰



¹⁰ Fuente: Arruda, O. S. “Ecoelce Coelce”, *Agenda Sustentavel*, 2009.

CASO 10

Textiles Mónica Urquijo: tejiendo redes humanas



Camilo Mejía, Saúl González y Dorian Martínez¹

Durante su trayectoria como empresaria, Mónica Urquijo ha trabajado convencida de que “los negocios deben hacerse bajo una perspectiva de responsabilidad social, no sólo porque es clave dar oportunidades laborales a personas excluidas de la economía tradicional, sino porque además genera mayor desarrollo en los núcleos familiares de esas personas”. Lo anterior había sido posible gracias a un modelo de negocio basado en la *asociatividad* con unas 250 mujeres cabeza de familia que, ubicadas en pueblos del Departamento del Atlántico,² Colombia, confeccionan prendas (sobrecamas, diseños exclusivos para hombres y mujeres, objetos decorativos, entre otras) dirigidas a los mercados internacionales.

Para mediados de 2010, la demanda del extranjero era intermitente, lo que ocasionó periodos de bajos pedidos solicitados por la empresa de Mónica (Textiles Mónica Urquijo) a las mujeres de la red asociada, así como problemas de protección de la marca por la fabricación de copias de los diseños sin autorización. Además de afrontar dichos problemas, Mónica debía tomar la decisión de abrir o no tiendas propias en la ciudad de Barranquilla,³ Colombia, así como establecer criterios muy claros para definir si habría de continuar la expansión de su modelo de negocio basado en tejedoras independientes de bajos ingresos, residentes en pueblos aledaños (anexo 1).

Para Mónica Urquijo, esta nivelación en la capacidad de producción anual era muy importante lograrlo en el corto plazo, si es que quería atender a tiempo los pedidos que, para la temporada de fin de año, le había hecho su cliente más importante de Nueva York, Polo Ralph Lauren, quien daba un valor especial al trabajo que Mónica hacía con las tejedoras.

Este modelo de negocio, a pesar de tener una formulación estrechamente ligada con la inclusión económica en las comunidades locales, no dejaba de ser complejo porque generaba complicaciones de carácter legal y emocional (es decir, Mónica llegaba a entrelazar sus relaciones afectivas y personales con las tejedoras con la operación del negocio) en su implementación. Los ingresos de las tejedoras eran estacionales, lo que, en algunas ocasiones, las había llevado a incoar demandas laborales de carácter legal contra Mónica Urquijo, así como algunos bloqueos al interior de su red asociada.

Textiles Mónica Urquijo

Mónica Urquijo era una emprendedora que había logrado consolidar una compañía de diseño textil y de interiores basada en un modelo de trabajo integrado en la comunidad local. Lo ante-

¹ Los autores agradecen el apoyo de MIDAS-CPYME. Este material tiene como propósito servir como material de apoyo en clases y no pretende ilustrar buenas o malas prácticas administrativas. Algunos datos de este documento han sido modificados por solicitud de las personas o instituciones involucradas.

² Región ubicada al norte de Colombia.

³ Capital del Departamento del Atlántico.

rior le permitía diferenciarse y generar ventajas competitivas reconocidas con precios *premium* a nivel internacional.

Textiles Mónica Urquijo (TMU) había sido premiada nacional (anexo 2) e internacionalmente por su labor en la construcción de redes sociales asociadas a la generación de empleo, lo que había ayudado a aumentar los pedidos internacionales vinculados con atributos sociales de los productos. Al respecto Mónica afirmó:

Tengo una empresa especializada en diseño de textiles e interiores que se torna en una nueva alternativa para la elaboración de texturas aplicadas en la decoración, tapicería de muebles, accesorios y objetos. Nos dedicamos a rescatar nuevas fórmulas y tratamientos para las fibras vegetales que son la materia prima de nuestros exclusivos diseños. Lideramos una asociación llamada Arte Sana que capacita mujeres cabeza de familia en el uso y tratamiento de nuevas fibras y sus aplicaciones en tejido y otros. Cuenta con una red productiva de 250 mujeres concentradas en diversos municipios del Atlántico, que conforman un gran equipo para elaborar productos conforme a los requerimientos del mercado internacional. De esta forma, Textiles Mónica Urquijo cumple con su responsabilidad social empresarial de generar ingresos a mujeres cabeza de familia; dando lugar a la creación de un oficio textil y decorativo ampliamente calificado y reconocido, que goza de una alta demanda nacional e internacional debido a que refleja su identidad cultural, permitiéndoles ingresar a un mercado que valora el diseño y los acabados de alta calidad.⁴

La misión de la firma se había definido de la siguiente manera: “TMU es una empresa con perspectiva de género, (es decir, incluyente en términos de profundizar en la capacidad de la mujer como proveedora de recursos económicas en su hogar), líder en la innovación textil, que integra de la mejor manera el medio ambiente con las tradiciones culturales colombianas asociadas al tejido, bajo criterio de calidad, confiabilidad y responsabilidad social empresarial”.⁵

Los principales clientes de TMU se ubicaban en el exterior, en especial en Estados Unidos. Este fenómeno se debía a la innovación y la exclusividad de los diseños, a la utilización de fibras naturales y al modelo de responsabilidad social que había implementado, el cual le generaba una alta visibilidad a nivel global, lo que la convertiría por sí misma en una fuente de ventaja competitiva y permitiría que la empresa mantuviera su estatus de proveedora de importantes casas comerciales en el exterior. A nivel internacional, su principal cliente era Polo Ralph Lauren.

En cuanto al mercado del Caribe colombiano, los principales clientes de TMU eran de carácter institucional, es decir, empresas u organizaciones que adquirirían los productos para decoración de sus instalaciones o incluso como regalos corporativos, aunque también vendía a particulares que se interesaban en sus diseños. Entre aquellos se encontraban Terpel, Triple A, Gases del Caribe, Promigas, Aviatour, Hotel Dann Carlton, *El Heraldo*, Gazel, Rocol, Sociedad Portuaria e Incobra.

Por otra parte, en cuanto a competidores, la opinión de TMU era que:

Los principales competidores no son aquellos que producen el mismo material o un tema, ya que cada quien tiene finalmente su propio lenguaje y desarrollo de productos y mercado como infraestructura empresarial, que es también la identidad de cada empresario y más de cada diseñador. Los competidores delicados son aquellos que tienen fuerza en el manejo de relaciones y hacen uso del estudio realizado por uno para replicar[lo] con otros artesanos.

Los principales competidores eran Surevolution y Contraste. La primera se trataba de una marca que manejaba un concepto similar a TMU, en el sentido de que utilizaba fibras naturales

⁴ Tomado de www.textilesmonicaurquijo.com, el 25 de enero de 2010.

⁵ *Ibidem*.

para diseñar productos, experimentaba con diferentes recursos y contaba con diseños exclusivos; su sede estaba en Nueva York, pero la propietaria también era colombiana. La segunda firma era de tipo comercial, dedicada a la venta de productos similares a los de TMU; sin embargo, no poseía capacidades de diseño y creación. Esta firma se ubicaba en la ciudad de Barranquilla, igual que TMU.

En algunos casos, casas comerciales internacionales solicitaban muestrarios para comercializarlos en el exterior, pero terminaban por copiar los productos y los vendían como propios. Lo anterior hacía que el entorno del negocio fuera bastante sensible, en particular porque se habían presentado casos en los que otros diseñadores copiaban los productos sin respetar los derechos de propiedad ni exclusividad de TMU. Sin embargo, monitorear y controlar estos derechos era muy difícil, en especial porque en el mundo de la moda había temporadas con cambios rápidos, por lo que la protección legal se hacía compleja y difícil de ejecutar.

Construcción de un proyecto de vida

Mónica Urquijo, quien estudió diseño textil, desde muy joven había desarrollado el espíritu emprendedor y una férrea disciplina heredada directamente de su padre. Al finalizar su educación secundaria viajó a Europa para estudiar diseño textil en la escuela Faller.

Sus viajes por África, Egipto e India la enriquecieron visualmente, lo que despertó en ella el interés por las costumbres y los tejidos artesanales de los antepasados de esas culturas milenarias. Regresó a Colombia en 1986 con muchas ideas y con el deseo de desarrollarse en el sector de las confecciones. También cursó estudios de diseño de interiores en la ciudad de Barranquilla, lo que la motivó, en 1987, a montar un taller textil en su ciudad natal. Este emprendimiento fracasó, pues la actividad creativa no era acompañada por una buena gestión administrativa ni contaba con proveedores adecuados para implementar la idea: "para esa época no había tejedores", indicó Mónica.

Más adelante, y con nuevas fórmulas en mente para establecer un negocio, colocó un aviso en el periódico local (*El Heraldo*) para ofrecer trabajo para todo aquel que se sintiera con capacidad para confeccionar hamacas. El efecto fue que recibió la propuesta de 15 mujeres del municipio de San Jacinto, Departamento de Bolívar, ubicado a 100 kilómetros de Barranquilla. Luego de entrevistarlas en esta ciudad encontró que el grupo utilizaba un esquema muy básico de telar llamado "de paleta" de tipo vertical, mientras que ella trabajaba con técnicas de tipo horizontal. Ahora bien, dada la precaria situación socioeconómica de estas mujeres, Mónica decidió proporcionarles techo (en su residencia) impulsada por su sensibilidad social, que también se empezaba a ver reflejada en sus diseños. Este evento fue el detonador que Mónica necesitaba para iniciar un modelo de negocio basado en la asociatividad con redes de mujeres tejedoras.

En consecuencia, Mónica decidió traer otro grupo de mujeres *sanjacinteras* a Barranquilla para capacitarlas en el uso del telar horizontal, lo que requirió de un gran esfuerzo de su parte. Las mujeres estaban en situación de vulnerabilidad, puesto que, en su mayoría, no recibían el apoyo del padre de sus hijos, es decir, eran madres cabeza de familia y muchas habían sido desplazadas por la violencia, incluso habían sido víctimas de violencia intrafamiliar.

En 1990 se formalizó la empresa Mónica Urquijo Decoraciones, que se dedicaba a la producción de telas y cortinas, para comercializar sus productos por medio de casas de decoración, sin que en ese año existiera, declara Mónica, competencia formalmente establecida en su categoría. Con esta compañía continuó trabajando bajo el mismo esquema hasta finales de la década de 1990.

Entre 1998 y 1999 se presentó en Colombia una fuerte contracción económica que afectó el marco y el estilo de decoración, lo que generó una tendencia minimalista en las decoraciones para requerirlas poco recargadas, más bien sencillas. El entorno era muy complicado, en especial por dificultades en el acceso a los créditos bancarios. En este periodo se evidenciaron problemas que

incidieron en el funcionamiento de la compañía de Mónica, lo que afectó sobre todo las áreas financiera y legal, pero también algunas otras. Las liquidaciones del personal fueron costosas, además de que no se gestionaron adecuadamente.

Eran pocos empleados, pero para una PyME era muy complicado asumir toda esta carga legal y emocional, sobre todo porque al final tuve que disolver la empresa y en el 2000 la producción ya era nula”, dijo Mónica.

Para llevar a cabo una “catarsis”, según sus palabras, viajó por Estados Unidos, pero también buscaba reinventar su negocio. Su propósito, por lo mismo, era dejar atrás los paradigmas y establecer si sus estilos barroco y rococó seguían vigentes. En Miami monitoreó las tendencias; asimismo, observó estilos y modas en las tiendas especializadas. Se percató de la orientación hacia lo natural y lo ecológico, por lo que empezó a evaluar los elementos colombianos que podría incorporar en esa corriente. La tendencia que encontró con más fuerza fue la de productos asiáticos. Notó el estilo natural del uso específico de la corteza de plátano como materia prima, fue así como empezó a explorar la posibilidad de instalar telares para trabajar fibras de este tipo en Colombia.

Luego conoció a Clara Pérez,⁶ quien se dedicaba al negocio de los bienes raíces y, además, destacaba por su “buen gusto”. Mónica le propuso una “sociedad” con el objetivo de desarrollar diseños exclusivos de decoración para las casas que Clara compraba para restaurar y revender. Con el proyecto bajo el brazo, regresó a Colombia hacia finales del 2000, donde, ya con un primer pedido, inició un proceso de exploración de nuevos productos. Viajó por todo el país con el propósito de conocer los procesos artesanales de diferentes regiones; los que más le llamaron la atención fueron los de las zonas de Córdoba y Huila. Con lo “natural” y “ecológico” en mente, comenzó la experimentación con fibras de la planta del banano, sin obtener los resultados esperados, en especial por las condiciones de textura.

En 2001 viajó al eje cafetalero colombiano, donde aprendió a utilizar la fibra de la hoja de plátano, con la que experimentó durante varios meses hasta que obtuvo el punto ideal de la textura, así como la calidad y la durabilidad adecuadas. A partir de entonces comenzó una nueva aventura empresarial basada en los conceptos naturales, apalancados en materiales colombianos y en las redes de tejedoras.

Para cumplir con el primer pedido, Mónica indicó a sus proveedoras la cantidad de piezas requeridas y cómo confeccionarlas, para luego armar el producto final en su taller, el cual consistía de piezas para decoración como muebles y cortinas, entre otros. Ese pedido, que originalmente debía ser entregado en seis meses, le tomó casi un año, pero “los resultados fueron sorprendentes y gustaron mucho”, comentó Mónica (anexo 3). Luego de alrededor de seis meses, Mónica se enteró de que los diseños enviados en ese primer pedido a Miami habían terminado en manos de otra firma que los había usufructuado y presentado como exclusivos. El primer pedido enviado a Miami para la decoración de las casas que estaban siendo restauradas había tenido tanto éxito que Janett Jackson, “cautivada” con los diseños puestos en escena, decidió comprar varios para su uso personal. Lo anterior permitió que Mónica, a través de otra amiga y con las referencias de la señora Jackson, recibiera un pedido de Donna Karan, una prestigiosa diseñadora radicada en Nueva York.

Después, a mediados de 2002, Mónica exhibió sus productos en una galería donde conoció a Claudia Cuello, quien quedó “sorprendida” con la historia de los diseños con fibras naturales hasta el punto de que llegó a convertirse en socia de TMU. Dicha situación permitió además que Óscar Cuello, arquitecto y familiar de Claudia, tuviera acceso a los productos de Mónica. Óscar le pidió a Mónica que hiciera un catálogo de sus productos y él, vinculado con Ralph Lauren, se

⁶ El nombre real se cambió para conservar la confidencialidad.

encargó de llevarlos directamente a la casa matriz de la marca. Ese mismo año comenzaron a llegar pedidos de Polo Ralph Lauren, lo cual requirió de un aumento en la capacidad de producción de más del 50%, la que se logró luego de varios recorridos para vincular tejedoras en municipios como Galapa, Malambo, Sabanalarga y Chorrera⁷ (anexo 1).

Mónica vio la necesidad de profesionalizar la gestión, por lo que inició un programa con una prestigiosa universidad colombiana, donde uno de los atractivos era la elaboración de un plan exportador. Los productos seleccionados respondieron a lo que ella consideró se ajustaba a las tendencias de los mercados internacionales en el sector textil de fibras naturales. Hizo una selección de mercados y puntualizó que Francia habría de ser el “mercado objetivo”, Estados Unidos el “mercado alterno” y Canadá el “mercado contingente”. Confirmó además que en los mercados internacionales seleccionados los precios de TMU eran bastante competitivos frente a las fibras naturales procedentes de países asiáticos como Filipinas, China y Corea del Sur. Luego asistió a ferias internacionales, donde observó que sus diseños eran acogidos con mucho entusiasmo por el público asistente, lo cual se tradujo en pedidos que incluso no aceptó por falta de capacidad de producción.

En 2003 empezó a ofrecer sus productos (prendas de vestir, objetos decorativos y muebles, entre otros) en Barranquilla, pero no logró los resultados que se había propuesto por la baja adopción por parte de los consumidores finales. Sin embargo, ese mismo año su amiga personal Francesca Miranda, con experiencia en la comercialización de prendas de vestir, le hizo un pedido especial para una de sus colecciones, con lo que le abrió las puertas a una comercialización profesionalizada en su ciudad de nacimiento.

Decisiones clave

A pesar de las ventajas del negocio, la empresa de Mónica debía afrontar adversidades que amenazaban la sustentabilidad en el largo plazo. Los retos venían desde diferentes flancos. Mónica usualmente llevaba los materiales hasta las poblaciones donde estaban ubicadas las tejedoras y luego de unos días pasaba a recoger los productos terminados. Pero la organización carecía de mecanismos de control y de sistemas de información, lo cual la hacía poco competitiva en términos de costos y eficiencia operativa.

Por ejemplo, las pérdidas y los desperdicios de mercancía no eran cuantificados, pues no había implementado un procedimiento para controlar el inventario de materia prima que sobraba de los procesos productivos.

Los productos TMU

Los productos de TMU tenían gran acogida en el mercado, especialmente por la innovación en el diseño y la utilización de materiales naturales poco vistos a nivel internacional, sobre todo en Estados Unidos y Europa.

Sin embargo, Mónica no había concebido un proceso de protección de marca ni mucho menos de la propiedad intelectual o de derechos de autor sobre sus diseños, en especial por la gran variedad de éstos y por la velocidad con la que cambiaban, además de que la demanda estacional implicaba una fuerte carga de trabajo hacia finales de año y baja producción durante el primer semestre. La anterior era una preocupación permanente de Mónica: “En algunas ocasiones encontré mis diseños en tiendas con las cuales no tenía ninguna relación comercial, incluso en el exterior”.⁸

⁷ En el departamento colombiano del Atlántico (cuya capital es Barranquilla).

⁸ Entrevista realizada el 10 de diciembre de 2009.

Relaciones con las proveedoras

Las relaciones con las artesanas se basaban en la informalidad. El vínculo era de afecto y empatía mutuos. El modelo de asociatividad incluía a tejedoras de bajos recursos, pertenecientes a estratos socioeconómicamente excluidos de la economía formal. Este sistema le agregaba valor a sus operaciones y al desarrollo de una ventaja competitiva diferenciadora ante sus clientes internacionales.

Mónica hacía los diseños, a la vez que establecía las texturas, las fibras y los materiales (anexo 4) a utilizar por la red de tejedoras, organizadas por comunidades, quienes normalmente eran mujeres cabeza de familia que, por lo general, habían sido desplazadas por la violencia. En cada comunidad existía una líder, por lo general la tejedora más antigua en la estructura de TMU, quien irradiaba la confianza suficiente como para que se le entregara la materia prima. La líder distribuía el material entre las tejedoras, realizaba el control de calidad de los productos y, lo más importante, las motivaba.

Este modelo de asociatividad incluyente cambió la vida de las comunidades de tejedoras que convivían con altos niveles de vulnerabilidad y exclusión. Etiquetadas como “mano de obra no calificada”, con talento artesanal, gracias a Mónica descubrieron su potencial para la confección de productos de alta calidad. Lo anterior generaba un gran sentimiento de compromiso entre la mayoría de las tejedoras, quienes consideraban que TMU les daba la oportunidad de trabajar por sus hijos y percibir un salario que mejoraba su nivel de vida.⁹

Sin embargo, no faltaban los problemas. “Ha sido una constante lucha por tratar de motivarlas para que amen este trabajo”, comentó Mónica luego de un conflicto con una de las líderes; el problema terminó afectando la moral de toda la población de tejedoras de la comunidad donde surgió. Si la líder se desmotivaba, su comunidad tendía a hacerlo también, lo cual en ocasiones llevaba a que las tejedoras de ese grupo, unas 30 en promedio, dejaran de ser proveedoras de TMU por voluntad propia. Lo anterior era muy grave, ya que la capacidad de producción siempre había sido restringida, en especial hacia el segundo semestre del año.

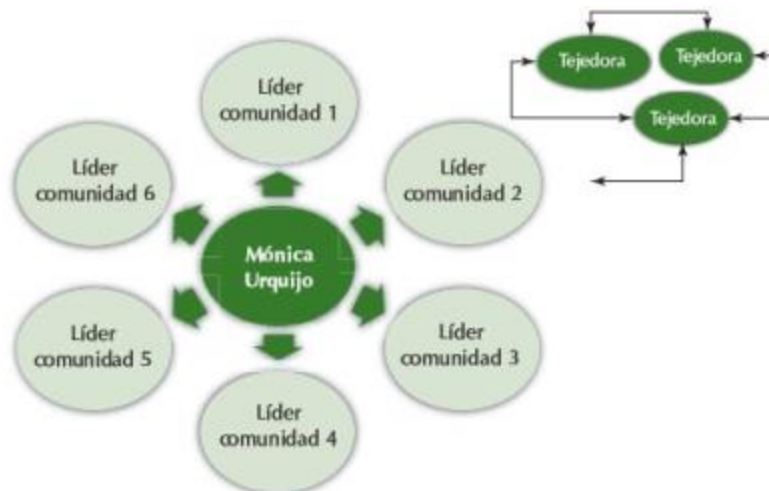


FIGURA 10-1 Estructura del modelo de asociatividad.

⁹ Una tejedora experimentada podía recibir, a diciembre de 2009, ingresos promedio mensuales aproximados de entre 500,000 y 800,000 pesos colombianos. Al 31 de diciembre de 2009, el dólar se cotizaba en 2,044,23 pesos colombianos. Banco de la República (Colombia).

Construcción del tejido TMU-MIDAS

Los retos que TMU enfrentó en 2007 llevaron a Mónica a buscar recursos adicionales que le ayudaran a formalizar las operaciones de la compañía. Mónica se puso en contacto con el programa Más Inversión para el Desarrollo Alternativo Sostenible (MIDAS) a través de uno de los proveedores de proyecto de dicho programa. TMU llevaba ventajas sobre otros proyectos que se presentaron, ya que contaba con una tradición exportadora y experiencia en comercializar sus productos en el exterior. Adicionalmente, había construido con artesanas de bajos ingresos redes de asociatividad para la confección de productos “naturales” que ya tenían gran demanda en los mercados de Estados Unidos y Europa.

El apoyo de MIDAS estaba en recursos no reembolsables de hasta el 50% de los necesarios para elaborar el plan de asistencia técnica. El diagnóstico inicial fue de falta de claridad en la estrategia de internacionalización, así como debilidades en el marketing local, la falta de formalización en la estructura organizacional, poco control en la estructura de costos e informalidad en las relaciones laborales. Todo esto implicó el desarrollo de los mecanismos apropiados para mejorar la estructura empresarial, establecer marcos legales de contratación de tejedoras y, finalmente, empezar a dirigir su producción al mercado local con el objetivo de fracturar la estacionalidad de la demanda, así como de continuar produciendo en la primera mitad del año, de modo que se generaran ingresos constantes durante todo el año para las tejedoras.

Se recomendó la constitución de cooperativas de trabajo asociado, o empresas asociativas, para integrar los servicios de confección y que se formalizaran las relaciones laborales con las tejedoras. MIDAS había empezado a apoyar a las artesanas en temas de emprendimiento, equilibrio entre la vida laboral y familiar, y de cambio cultural, con el objetivo de profesionalizar las relaciones cliente-proveedor. El objetivo era insertar a las tejedoras en la vida productiva, apoyarlas en la generación de mayores ingresos, mejorar la infraestructura de sus hogares y que tuvieran más tiempo de calidad con sus hijos.

Además, el proyecto con MIDAS contenía iniciativas de expansión de la capacidad productiva. El apoyo también se materializaba a través de intangibles y se esperaba que los proyectos involucraran rubros contables como el de activos y capital. Fue así como Mónica tomó conciencia de la importancia del posicionamiento de marca a nivel nacional y se comprometió a desarrollar en el mediano plazo una estrategia muy concreta para Artesana, el nombre con que TMU etiquetaba sus productos.

Un dilema de responsabilidad social

Para mediados de 2010, TMU ya era reconocida a niveles nacional e internacional por su labor productiva con las mujeres cabeza de familia. Se había constituido en un exitoso modelo de asociatividad. La red de artesanas logró consolidar una diferenciación importante para los productos diseñados por Mónica Urquijo; sin embargo, paradójicamente, el modelo le atrajo problemas de carácter laboral legal.

Por la estacionalidad en los pedidos internacionales, la solicitud de producción a las tejedoras se suspendía, especialmente en la primera mitad del año, ya que TMU no tenía el capital de trabajo suficiente como para asumir los costos de una producción uniforme durante todo el año, mucho menos para mantener inventarios que, además por el ritmo de la moda, podrían tornarse obsoletos. De todos modos, contaba con el apoyo de MIDAS para llevar a cabo su plan de expansión, algo que requería necesariamente, ya que, por ejemplo, abrir una sola tienda en Barranquilla le implicaría una cantidad semejante a la de los beneficios netos del último año (anexo 5).

Algunas artesanas, al ver disminuidos sus ingresos, habían presentado querrelas laborales contra TMU en la oficina regional del Ministerio del Trabajo, licitaciones que Mónica atendió mediante un abogado. No obstante, y a pesar de las zonas grises que se derivan de este tipo de

relaciones comerciales, se aclaró la no condición de empleadas de TMU de las artesanas, por lo que mediante un proceso de conciliación regresaron a sus actividades. Ahora bien, este proceso legal inundó a Mónica de incertidumbre, por lo que empezó a cuestionarse si era prudente continuar con la expansión de las redes de tejedoras, lo cual aportaría la capacidad que requería para surtir a tiempo los pedidos de su principal cliente y buscar el posicionamiento de sus productos en Europa, tal como se lo había propuesto en el plan exportador definido tres años atrás.

Mónica pensaba que abrir tiendas en Barranquilla le permitiría mantener cierta estabilidad de ingresos en las redes de tejedoras, pues las temporadas en Colombia, por la inexistencia de estaciones climáticas marcadas, no eran tan oscilantes como en Estados Unidos. Sin embargo, tampoco esto garantizaba que pudiera cumplir su objetivo, ya que expertos del sector de confecciones le informaron que en Colombia el segundo semestre del año, igualmente, tenía más movimiento que el primero.

Mónica veía lo anterior como un despliegue de su modo de entender la RSE, pero la tensión oscilaba entre sus razones y sus sentimientos. Tenía gran incertidumbre en el tema legal con las redes de tejedoras, pues ellas debían continuar en su condición de proveedoras y no de empleadas, puesto que en este último caso no contarían con la capacidad financiera para incluir en su nómina a unas 250 personas, cifra que además estaba en aumento. Esto la llevaba a tratar de no pensar en la expansión, pero al mismo tiempo quería crecer para posicionar su marca **Artesana** en el mercado europeo, lo que, para lograr, necesitaba de una mayor capacidad de producción *tercerizada* y formalizada a través de las cooperativas.

Mónica estaba enamorada de las artesanas (anexo 6) y quería continuar desarrollando un negocio probado, en el cual se habían incluido mujeres cabeza de familia de bajos ingresos en actividades productivas.

Anexo 1

Ubicación de los municipios donde operan las líderes y tejedoras de Textiles Mónica Urquijo en el Departamento del Atlántico, Colombia



Anexo 2

Premios recibidos por TMU

Premio al mejor local "Les Must" en la Feria Maison & Object de París, enero de 2002.

Reconocimiento a la calidad en la Feria "New York Source", mayo de 2003.

Tesis laureada "Sensaciones Táctiles-Mallas y telas de cortinería en decoración". Taller 5, Centro de Diseño, Bogotá, 1998.

"Plan de acción por estrategias novedosas de mercadeo" de Expopyme, Universidad de Norte y Proexport.

"Emprendedora Social", revista *Dinero* y Fundación Schawb, 2006. En reconocimiento a su contribución visionaria y pragmática que ha logrado transformar prácticas y sistemas sociales, con lo que ha mejorado la vida de los colombianos.

"Mujer Sobresaliente 2007", Día Internacional de la Mujer, en reconocimiento a su destacada contribución social en el campo del diseño textil y de interiores.

Anexo 3

Algunos productos que elabora TMU.
Cojines, bandejas, cortinas y manteles
individuales de mesa



Cojines



Bandeja y cojines



Materiales individuales de mesa



Cortinas

Anexo 4

Fibras y técnicas de procesamiento



Fibras de plátano



Técnicas de tejido artesanal

Anexo 5

Estado de resultados (pesos colombianos)¹⁰

	2008	2009	Variación
Ingresos	213,069,112	336,512,600	57.94%
Costos de venta	65,197,203	225,896,321	246.48%
Utilidad bruta	147,871,909	110,616,279	-25.19%
Gastos personales	13,317,709	10,076,160	-24.34%
Gastos operativos	91,612,656	60,624,267	-33.83%
Utilidad operacional	42,941,544	39,915,852	-7.05%
Gastos no operacionales	6,142,452	3,458,962	-43.69%
Utilidad antes de impuestos	36,799,092	36,456,890	-0.93%

¹⁰ La conversión era, para mediados de 2010, de 1,900 pesos colombianos por cada dólar estadounidense.

Anexo 6

Las tejedoras de TMU



CASO 11

Construmex: Facilitando inversiones remotas de vivienda para migrantes mexicanos establecidos en Estados Unidos*



Loretta Serrano

Resumen

Construmex es una de las iniciativas sociales vanguardistas de Cemex (Cementos Mexicanos). Fue lanzada luego de la experiencia de Patrimonio Hoy, una iniciativa social de negocios dirigida al mercado de bajos recursos. Desde su origen en 2001, Construmex ha ayudado a más de 14,000 migrantes mexicanos radicados en Estados Unidos a mejorar, construir o comprar una casa para ellos o sus familias en México.

Al jugar un papel intermediario entre los migrantes mexicanos que viven en Estados Unidos y sus contactos designados o beneficiarios en México, Construmex ayuda a incrementar la eficiencia y la efectividad de la inversión de vivienda. Este caso examina los retos y las innovaciones que presenta el mercado de bajos recursos de Construmex, así como la variedad de asociaciones necesarias para que las transacciones comerciales abiertas en un país resulten exitosas y sean cerradas en otro.

“Nuestras iniciativas sociales, como Construmex y Patrimonio Hoy, nos permiten establecer un eslabón perdido: una relación directa con nuestros clientes de bajos recursos. Ellos siempre han comprado nuestros productos indirectamente a través de minoristas, pero han estado sujetos a servicios diferenciados, dado el pequeño volumen de sus compras individuales. Gracias a estas iniciativas que entablamos con ellos, creamos valor para la comunidad, para nuestra cadena de valor de pequeños y medianos distribuidores, así como para la compañía”.

Héctor Ureta.

Director de Soluciones Sociales de Cemex en México

* Serrano, Loretta. “Construmex: Facilitating remote housing investments for US-based Mexican migrants”. GIM Case Study No. A013. New York: United Nations Development Programme, 2008.

Remesas fallidas en inversión de vivienda

Durante las últimas décadas, la migración ha sido preocupación central en la agenda de las relaciones exteriores de México y Estados Unidos. De acuerdo con el Pew Hispanic Center, más de seis de cada diez inmigrantes hispanos radicados en Estados Unidos son de origen mexicano, que en total son aproximadamente 20 millones. De éstos, cerca de la mitad son de primera o segunda generación, lo cual significa que ellos o sus parientes nacieron en la República Mexicana. En este contexto, México se ubica como el mayor receptor de remesas: recibió 21.8 miles de millones de dólares en 2005.¹ Las remesas de los migrantes son la segunda fuente más importante de divisas para el país, sólo por debajo de los ingresos por la exportación petrolera.

A diferencia de otros países latinoamericanos, donde los migrantes son predominantemente de familias de clase media, en México 61% de los hogares que dependen de las remesas provenientes de Estados Unidos pertenecen al 20% de la población con menores ingresos. De entre los migrantes mexicanos hacia Estados Unidos, 78% son ilegales, 53% están fuera del sistema de salud y cerca del 60% trabaja en el sector servicios (El anexo 1 ofrece diversos indicadores socioeconómicos de los migrantes). Cinco estados mexicanos (Zacatecas, Michoacán, Guanajuato, Nayarit y Durango) han sido identificados por el Gobierno mexicano por tener tasas particularmente altas de migración, lo cual se basa en el hecho de que del 10 al 13% de las familias localizadas en esas entidades reciben ese tipo de remesas.

A pesar de la alta tasa de remesas hacia México, los recursos transferidos han mostrado un bajo impacto en términos de reducción de la pobreza, de acuerdo con un estudio realizado en 2006 por el Banco Mundial.² Otro aspecto de la pobreza en México es una significativa escasez de vivienda. En 2005 se detectó una necesidad de más de 2.1 millones de nuevos hogares y 4.3 millones de casas estaban en malas condiciones. Este déficit de vivienda afecta a más de 25 millones de personas.³

Procesos inadecuados de autoconstrucción dominan los mercados de la vivienda de bajos recursos,⁴ lo cual resulta en baja calidad y hogares inseguros (vea en el anexo 2 información sobre la calidad de la vivienda en los estados mexicanos con altas tasas de migración). Mientras fuentes mexicanas estiman que entre 9 y 16% de las remesas son invertidas en vivienda, la investigación del Banco Mundial concluyó que no han promovido ahorros ni inversiones para mejorar las condiciones habitacionales de la población más pobre. De hecho, las tasas de ahorro de los receptores de remesas mexicanos resultó ser la más baja comparada con no receptores con rangos de ingresos similares.

Iniciativa social empresarial de Cemex: de Patrimonio Hoy, a Construmex

Cemex, una compañía centenaria de origen mexicano, es proveedora mundial de soluciones de construcción. Produce, distribuye y comercializa cemento, hormigón premezclado, agregados como grava y arenas, así como otros materiales y servicios relacionados con la construcción. Cemex opera en más de 50 países y emplea a más de 50,000 personas. Es uno de los tres principales productores de cemento y el más grande productor de hormigón premezclado en el mundo.⁵

¹ Banco Mundial (2007).

² De acuerdo con la investigación del Banco Mundial, las remesas redujeron los índices de pobreza en 6 de 11 países en los cuales la información estaba disponible. México estuvo entre las excepciones.

³ Conafovi (2005). El estimado considera un promedio de 4 personas por hogar.

⁴ Ashoka (2006).

⁵ Para más información sobre Cemex consulte www.cemex.com.



Las operaciones de Cemex en México son de las más importantes para la compañía. En 2005 representaron 21% de sus ventas totales y 25% de sus activos. Su red de distribución abarca más de 5,000 puntos de venta en todo el país, incluyendo más de 2,000 distribuidores certificados, así como pequeños y medianos comerciantes de áreas rurales y urbanas.⁶

El mercado del cemento mexicano está compuesto predominantemente por ventas en pequeña escala para el segmento de bajos recursos y la autoconstrucción; este grupo representa más del 40% de la demanda total nacional de cemento, con ventas anuales entre 500 y 600 millones de dólares.

El segmento del mercado mexicano de bajos recursos fue considerado por Cemex como muy complejo por los siguientes factores:

- Naturaleza fragmentada de las compras a pequeña escala.
- Amplia diseminación geográfica, tanto en zonas rurales como urbanas.
- Longitud de las cadenas de suministro al servicio de los clientes.
- Información comercial errónea o inexistente.

Sin embargo, el potencial comercial de este segmento fue ampliamente reconocido porque abarcaba una porción significativa de las ventas totales de CEMEX en territorio mexicano, a través de millones de microcompras. Además, el mercado de bajos recursos era también muy atractivo para la compañía debido a su alta estabilidad en casos de crisis macroeconómicas.⁷

Tradicionalmente, en México los clientes de bajos recursos eran atendidos en forma indirecta por Cemex a través de pequeños minoristas locales. Sin embargo, desde finales de la década de 1990, esta empresa desarrolló varias estrategias para trabajar directamente con ellos (tal como se describe más adelante), aunque la entrega real de los materiales de construcción siguió siendo a través de los distribuidores locales.

Patrimonio Hoy (PH) fue un esfuerzo pionero por parte de Cemex para trabajar comercialmente con mercados urbanos mexicanos de bajos recursos. Concebido en 1998, este programa promueve la organización de familias de bajos recursos en células, a las que les ofrece micropréstamos para efectuar proyectos de autoconstrucción. Localizado en algunas de las áreas más desfavorecidas del país, PH hace posible detectar una demanda oportuna de materiales de construcción a través de su red de distribuidores locales. Ofrece también asistencia técnica en diseño, optimización de espacios, métodos y técnicas de construcción para reducir el desperdi-

⁶ Estos 2,000 minoristas certificados fueron los distribuidores locales que participaron en Construmex.

⁷ Durante la crisis económica de México de 1994-1995, Cemex México experimentó una caída considerable en ventas para el sector formal de hasta 50%. En contraste, las ventas en el sector informal de autoconstrucción se vieron reducidas únicamente entre un 10 y un 20% (Pralhad, 2006).

cio y ahorrar tiempo. A través de este modelo, PH ha ayudado a reducir los tiempos de construcción en más de 60% en los proyectos asumidos y ahorros de hasta el 35% para sus clientes. Estos logros fueron objeto de orgullo internacional para la empresa. En 2006, PH fue nominado por el "Premio Mundial de Negocios en Apoyo a los Objetivos de Desarrollo del Milenio" por la Cámara Internacional de Comercio, el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD) y el Foro Internacional de Líderes de Negocios.⁸ Para 2005, PH había beneficiado a más de 128,000 familias en 19 estados y 45 ciudades mexicanas.⁹

La experiencia de PH preparó el terreno para el desarrollo de Construmex en 2001. En sus etapas tempranas, la nueva iniciativa de negocios apostó en atraer remesas de mexicanos establecidos en Estados Unidos que soñaban con construir o mejorar sus hogares, o los de su familia en sus pueblos natales. Las estimaciones oficiales ofrecían datos confusos acerca del monto de las remesas destinado para cubrir necesidades de vivienda, ya que oscilaban entre el 1 y el 16% del total.¹⁰ Sin embargo, las anécdotas acerca de remesas enviadas con el propósito de inversión habitacional, pero usadas por los beneficiarios para consumo, eran comunes. Cemex identificó una oportunidad para otorgar a los migrantes mayor certeza de la inversión de sus remesas, así como una manera más efectiva de enviar su dinero a través de un modelo "efectivo a activo".

Héctor Ureta, director de Soluciones Sociales de Cemex en México, ve a Construmex como "una especie de agencia de viajes que vende en Estados Unidos bienes y servicios que son entregados en México".

Al desarrollar Construmex, Cemex aprovechó varios aspectos de PH. Primero, transfirió la idea de proveer a clientes de bajos ingresos asistencia técnica de expertos, para ayudarles a construir un hogar que fuera durable, seguro y que requiriera de un mínimo mantenimiento. La estrategia era educar y hacer que clientes de bajos ingresos estuvieran conscientes de todos los beneficios de invertir en viviendas de larga duración. Segundo, Construmex hizo uso de la base de datos de los métodos constructivos utilizados por PH en diferentes regiones de territorio nacional, con lo cual pudo estimar las cantidades de cemento requeridas para cada construcción. Esta información facilitó generar un presupuesto de construcción de vivienda oportuno y preciso en cualquier parte de México y cuantificar los materiales requeridos por habitación. Por último, PH y Construmex compartieron la red de distribución de pequeños y medianos distribuidores locales, quienes fueron capaces de entregar materiales en los pueblos de los clientes de Construmex. A través de su red de distribuidores, Cemex proveyó a mercados de bajos ingresos soluciones de construcción a la medida.

Dificultades iniciales al atender migrantes mexicanos establecidos en Estados Unidos

A pesar de tener acceso a la plataforma del mercado de bajos ingresos de PH en Estados Unidos, Construmex encontró un nuevo, y por lo tanto desconocido, segmento de mercado. En un principio, el equipo de Construmex pensó que la tarea sería relativamente sencilla y estaba seguro de su enfoque. Luis Enrique Martínez, gerente de Construmex en ese tiempo, explicó: "Pensamos: nosotros somos Cemex, esto será fácil. Hay muchos mexicanos en Estados Unidos y están ganando dinero, así que vamos a abrir nuestras puertas y prácticamente van a venir a nosotros. En realidad, subestimamos el esfuerzo que requería entrar al nuevo mercado".

El equipo de Construmex debió reconocer que tenía información limitada sobre las preferencias del mercado estadounidense. Les hacía falta recopilar datos sobre necesidades y atributos

⁸ <http://www.iblf.org/docs/news/WBAwinners.pdf>.

⁹ Cemex (2005).

¹⁰ Estimaciones de 2006 de la "Comisión Nacional de Fomento a la Vivienda" (Conafovi) y la "Sociedad Hipotecaria Nacional" (SHN).

clave de sus clientes potenciales. Otro reto era el bajo nivel de confianza por parte de migrantes que previamente habían sido víctimas de abuso y fraude. Algunos sufrieron esos abusos desde el momento en que decidieron dejar su país, cuando les solicitaron pagar altas cuotas en dólares por cruzar la frontera en condiciones degradantes. Además, una vez establecidos en Estados Unidos, muchos migrantes sufrieron fraudes por parte de tiendas que enviaban productos de menor calidad de la que ellos habían adquirido en territorio estadounidense. Esto hizo que desarrollar su confianza fuera un aspecto clave en el posicionamiento estratégico de la empresa. Asimismo, Construmex descubrió que su suposición de que los migrantes contaban con suficiente liquidez para hacer una inversión habitacional era errónea. Los migrantes se enfrentaban a restricciones financieras que hacían necesario implementar algunos mecanismos para solventar ese problema. Por último, la compañía identificó un rechazo inicial por parte de los familiares de los migrantes a la propuesta de valor de Construmex en México. En algunos casos los familiares renuentes eran los propios beneficiarios. Esto tenía que ver con cierta percepción de que su libertad para gastar discrecionalmente el dinero que recibían les sería arrebatada. Además, también tenían una posible suspensión de las remesas. Por ejemplo, uno de los beneficiarios de un cliente de Construmex le demandó en forma violenta a un distribuidor local que le diera el dinero en efectivo en lugar de los materiales para construcción ordenados por sus familiares desde Estados Unidos.

Construmex

Construmex fue concebido y planeado por la vicepresidencia comercial de Cemex en México. Su objetivo era atender a un nuevo segmento del mercado de bajos recursos —los migrantes mexicanos radicados en Estados Unidos— con la finalidad de crear valor para la red de distribución de Cemex al conectar clientes distantes que quisieran invertir en viviendas mexicanas con distribuidores locales de materiales de construcción. Su modelo inicial era de “efectivo a activo”, por medio del cual los migrantes podían ordenar y pagar en Estados Unidos materiales de construcción que serían entregados en México. No había la exigencia de efectuar una compra mínima por transacción, y los clientes tenían acceso libre e ilimitado a la asesoría de arquitectos mexicanos empleados por Cemex. Desde 2001, esta propuesta de valor ha evolucionado hacia un amplio espectro de servicios y soluciones de construcción a la medida de las necesidades de cada cliente, aunque recientemente se han establecido ciertas restricciones. Adicionalmente, la iniciativa fue transferida de la vicepresidencia Comercial a la vicepresidencia de la Unidad de Soluciones Sociales de Comunicación y Relaciones Institucionales. La siguiente sección examina el enfoque de Construmex en sus etapas tempranas, así como los componentes principales de su modelo operacional.

Innovaciones en medio de retos

Falta de información e investigación conjunta de mercado

Construmex pronto se dio cuenta de que no era lo mismo atender a clientes de bajos ingresos en México que a los residentes en Estados Unidos, porque estos últimos veían a las transacciones comerciales como ésta con desconfianza y extrema cautela. Por lo tanto, había una gran necesidad de obtener información sobre los requerimientos y aspiraciones de los migrantes. Construmex estableció asociaciones con los consulados mexicanos ubicados en ciudades estadounidenses importantes para realizar una investigación de mercado que incluía encuestas, entrevistas y foros de discusión. La investigación fue también útil para los consulados porque pudieron monitorear los niveles de satisfacción del servicio consular. Adicionalmente, Construmex proporcionó a los consulados entrenamiento sobre servicio al cliente y donaciones para la restauración o el mejoramiento de sus instalaciones.



Bajos niveles de confianza y alianzas populares

Para abordar la falta de confianza en el ámbito de las transacciones comerciales con migrantes mexicanos, Construmex desarrolló un servicio con sabor mexicano. La compañía contrató personal de origen mexicano, vendedores dinámicos y arquitectos familiarizados con prácticas de construcción en diferentes partes en la República Mexicana. Algunos miembros del personal de Construmex incluso habían experimentado la migración en carne propia, por lo que eran especialmente sensibles a las necesidades de sus clientes. Construmex implementó proyectos estratégicos tales como la construcción de su marca y, uno por uno, la confianza del cliente.

En asociación con clubes de migrantes, como los organizados en Jalisco, Michoacán y Zacatecas, Construmex patrocinó y ayudó a coordinar actividades sociales, culturales y deportivas, y al mismo tiempo empezó a formar parte de sus juntas mensuales. Construmex también asistió a los clubes de migrantes para el desarrollo de proyectos de infraestructura dirigidos a comunidades de migrantes en territorio mexicano. Aunque este acercamiento popular no generó ventas instantáneas o masivas, resultó fundamental para obtener credibilidad, legitimidad y confianza, y para posicionar a la marca con el lema "Hazla paisano" en los diversos patrocinados.

Construmex también se asoció con el gobierno mexicano, y la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol) promovió la creación de un organismo autorizado para recibir donaciones de clubes de migrantes, lo cual formaba parte del programa social de Sedesol denominado "3 x 1", en el cual por cada peso que los migrantes donaran para proyectos de infraestructura comunitarios en sus pueblos natales los gobiernos municipal, estatal y federal agregarían tres pesos más.

Recursos insuficientes y desarrollo de planes de crédito

El objetivo principal de Construmex por atraer grandes cantidades de dinero de migrantes bien pagados, que además quisiesen invertir en vivienda, fue difícil. En la mayoría de los casos, las familias de los migrantes necesitaban de las remesas para cubrir sus requerimientos básicos de alimentación. En respuesta, Construmex cambió su enfoque en dos formas complementarias. Primero, modificó su propósito de atraer una parte de las remesas enviadas a México para competir por los recursos gastados o ahorrados en Estados Unidos. Segundo, desarrolló planes de crédito para la venta de materiales de construcción y vivienda ofreciendo préstamos e hipotecas en lugar de simplemente canalizar ingresos reales. Este cambio ayudó a disminuir el rechazo inicial de los familiares de los migrantes: los familiares comprendieron que Construmex no se quedaría con el dinero de sus remesas.

Modelo de negocio

Portafolio de bienes y servicios

Cemex ofreció sus productos estandarizados a los mercados de bajos recursos, incluyendo mucho más que cemento. Construmex vendió remotamente más de 200 productos disponibles a través de sus distribuidores locales (anexo 3). También proporcionó asistencia técnica de arquitectos mexicanos experimentados, capacitados a la medida de las necesidades de los clientes. A finales de 2005, Construmex diversificó sus servicios facilitando la adquisición de casas por medio de empresas de bienes raíces ubicadas en México, bajo atractivos planes de crédito.

Ubicaciones

En 2001, Construmex abrió su primera oficina de ventas en Los Ángeles. Para 2006, había seis oficinas adicionales, en Chicago, Houston, Santa Ana, San Fernando, Lynwood y Atlanta. La oficina administrativa, así como el centro de atención telefónica, se localizaba en Guadalajara, México.

Estructura de precios

Al principio, Construmex cobraba una comisión de un dólar en un intento por atraer el mayor número de clientes posible. Órdenes de compra pequeñas, de 20 a 50 dólares, fueron aceptadas de buena gana con la finalidad de originar una base inicial de clientes. Estos clientes podrían pedirle a los arquitectos tantos planos como quisiesen y rechazarlos sin costo. Sin embargo, con el tiempo Construmex estableció un mínimo para órdenes de compra en tiendas y empezó a cobrar ciertas comisiones a sus clientes, distribuidores y compañías de bienes raíces. Se cobraba una cuota de 150 dólares cuando un cliente obtenía un crédito, y una cuota de 5 dólares por cada transacción en efectivo. A los distribuidores se les cobraba una comisión por cada transacción, y accedieron a vender materiales de construcción a precios vigentes en el mercado mexicano, como estaba estipulado en el sistema en línea de la oficina de ventas. A las empresas de bienes raíces también se les cobraba una comisión por venta. Las tasas de interés cobradas en los préstamos para adquirir productos de Construmex iban del 12 al 24% sobre periodos de 6, 12 y 29 meses.¹¹

Para ventas de vivienda, los préstamos abarcaban tasas de interés de 11.5 a 14% sobre periodos de 10 a 15 años (véase el anexo 4 para una comparación de las soluciones de crédito de Construmex contra las de otras compañías que atienden a migrantes). El criterio inicial de calificación de clientes difirió entre la tienda y las alternativas de crédito, como se muestra en la tabla 11-1.

TABLA 11-1 Criterio calificador para clientes de Construmex.

Plan	Criterio
Órdenes de tienda	Mínimo de 100 dólares por transacción
Crédito	Solicitantes deben proporcionar: <ul style="list-style-type: none"> – Una cuota de apertura de 150 dólares y parte de la primera mensualidad. – Identificación oficial (licencia de manejo, pasaporte, carta del consulado, credencial electoral mexicana o cartilla militar). – Prueba de residencia en Estados Unidos (factura de teléfono o electricidad). – Firma de un pagaré. – Identificación y constancia de domicilio del familiar o beneficiario en México; firma de un pagaré por préstamos de 29 meses (que convierte al receptor mexicano en aval del préstamo) y recepción de los materiales.

¹¹ Estos préstamos requerían enganches de 5 mensualidades antes de que los materiales de construcción fueran entregados. De esta manera, el crédito de 29 meses duraba exactamente 2 años después de que el enganche era pagado.

Adicionalmente, Construmex diseñó planes de ahorro que permitían a sus clientes comprar y ahorrar en la forma de certificados de materiales de construcción hasta que hubieran ahorrado lo suficiente para iniciar lo que intentaban construir. Los certificados tenían que ser mínimo por 100 dólares, que eran válidos al tipo de cambio de la fecha de compra mientras no generaran ganancias por tasas de interés (el anexo 5 presenta una comparación de la tasa de cambio de Construmex contra la de algunas oficinas de transferencia de dinero).

Asociaciones comerciales

Además de las colaboraciones estratégicas desarrolladas con los consulados mexicanos, clubes de migrantes y Sedesol, Construmex efectuó varias asociaciones comerciales. Primero estableció un acuerdo con Dolex, uno de los más grandes operadores de remesas en Estados Unidos, para facilitar los pagos de clientes en más de 800 puntos de venta. Segundo, colaboró con una red de distribuidores de más de 2,000 pequeños y medianos comerciantes a través de los cuales podía entregar material cerca de los sitios de construcción de sus clientes en más de 1,200 ubicaciones en la República Mexicana. También firmó acuerdos con algunas de las más grandes y prestigiosas compañías de bienes raíces localizadas en México para ofrecer a sus clientes una selección diversa de alternativas de vivienda en diferentes regiones.

Valor generacional

De 2001 a 2005, el objetivo central del modelo de Construmex no era obtener ganancias sino generar valor para clientes institucionales clave de Cemex. Es decir, Construmex vinculó a pequeños y medianos distribuidores de materiales de construcción y compañías de bienes raíces con clientes distantes, lo que facilitó más ventas. En 2006, la obtención de ganancias fue una obligación para el programa con el objetivo de cubrir los gastos que se generarían en años posteriores.

Resultados del desarrollo: eficiencia mejorada y efectividad de inversiones habitacionales

A través de sus servicios, Construmex ayudó a los migrantes a sacar el máximo de sus inversiones habitacionales al poner a su disposición mecanismos adecuados para tener un mayor control sobre el destino final de su dinero, ofrecer asistencia profesional para el diseño de hogares con construcciones de calidad y al hacer posible un uso eficiente de los recursos económicos. Adicionalmente, ayudó a grupos de migrantes, a través de clubes y asociaciones ubicadas en territorio estadounidense para canalizar con mayor eficiencia recursos de donación para proyectos de infraestructura en comunidades mexicanas.

Control sobre el destino final de la inversión

Abundan las historias sobre familiares de migrantes que gastan en artículos de consumo las remesas destinadas a la construcción de mejores hogares. Uno de los promotores de Construmex recuerda el caso de un migrante quien después de diez años de enviar remesas a su esposa con la intención de construir una mejor vivienda y esperar recibir fotografías del supuesto progreso, se dio cuenta de que la construcción jamás había siquiera iniciado.

A través de sus servicios, Construmex apoya a los migrantes a construir casas que, en muchos casos, sólo habrían soñado; pero también ayuda a incrementar sus ahorros en forma de inversiones habitacionales.

Mejores viviendas

Junto a la mejorada calidad de las condiciones habitacionales, otros beneficios están siendo disfrutados por los clientes de Construmex, como una mayor seguridad y una mayor durabilidad, debido al diseño y a la planeación adecuada. Mejores viviendas dan como resultado más alta autoestima y mayor orgullo nacional para los migrantes y sus familiares. Para la gente de bajos recursos, una casa representa mucho más que un refugio: mejor salud, por la protección contra adversidades del clima, salubridad y seguridad contra robo, así como un sentido de identidad, confianza y el incremento de la habilidad para planear el futuro. Estos beneficios son evidentes en la familia de "José" en Michoacán, México.

Cuando José partió rumbo a Estados Unidos, su esposa Laura y sus dos hijas siguieron viviendo en una casa de una sola habitación hecha de triplay y metal corrugado; eran dueños del terreno, pero sufrían constantemente por las inundaciones y el frío. En una ocasión, los niveles de agua alcanzaron casi un metro sobre el nivel de la casa, por lo que se echaron a perder todos sus muebles y demás pertenencias. José escuchó a sus amigos hablar de Construmex, casi al mismo tiempo que Laura se enteró (del mismo plan) por sus vecinos en México. José empezó a realizar sus transacciones de "efectivo a activo" al adquirir en Los Ángeles, California, certificados para materiales de construcción, los cuales eran entregados a su esposa en Morelia, Michoacán (México). Poco después José obtuvo créditos por 2,400 y 2,600 dólares para pagarlos en periodos de 6 y 12 meses, respectivamente. Un arquitecto mexicano de Construmex diseñó los planos de la casa. Después de cada pago, José recibía un número de referencia que comunicaba telefónicamente a su esposa en México, lo que le permitía ordenar los materiales directamente al distribuidor local más cercano. En forma simultánea, el personal de Construmex ordenaba el material para el distribuidor, luego de lo cual le daban a éste el número de referencia y el nombre del beneficiario. Después de dos años, durante los cuales los familiares de Laura trabajaron en la construcción como albañiles, quedó completado el 50% de una casa de tres recámaras y dos baños, una sala (estancia) y una cocina (comedor). Adicionalmente, echaron los cimientos de lo que después se convertiría en un centro de servicio para automóviles, que sería la base del ingreso familiar cuando José regresara de Estados Unidos. Estos logros fomentaron e inspiraron en la familia de José sentimientos de esperanza y confianza en el futuro.



Para finales de 2006, más de 67,000 migrantes habían contactado a Construmex y se habían expedido más de 18,000 órdenes de compra para la entrega de materiales de construcción. De 2002 a 2006, Construmex había generado 12 millones de dólares por venta de materiales de construcción. Desde finales de 2005, se habían vendido en total 200 casas. Aproximadamente 23% de los clientes de Construmex eran mujeres.

Ahorros y otros impactos positivos

Tradicionalmente, las remesas son enviadas a través de operadores de transferencia de dinero que cobran altas cuotas, además de ofrecer tasas de cambio por debajo del valor de mercado y poner en riesgo de robo a los receptores cuando el dinero es retirado de las oficinas de transferencia en México. Como se mencionó, se ha estimado que entre el 1 y el 16% de las remesas enviadas a México son invertidos en vivienda. Asimismo, se ha considerado que a una familia pobre le lleva 16 años construir una casa de cuatro habitaciones, o cuatro años levantar un solo cuarto.¹²

¹² Prahalad (2006).



Padres de migrantes

Usualmente, esto sucede porque hay un desperdicio significativo de los materiales de construcción a consecuencia de estimaciones erróneas. En el caso de PH, los ahorros en tiempo para los clientes eran del 60 al 70%; y en costos, los clientes ahorraron hasta 35%. Los ahorros acumulados para los clientes de Construmex, en términos de costos de transferencia de dinero y excedentes de tasas de cambio, son considerables (anexo 5).

Mejor planeación en la construcción se traduce en ahorros futuros debido a los costos más bajos de mantenimiento. El cliente también se beneficia a partir de que desarrolla un historial de crédito en Estados Unidos. Por todas partes hay un impacto positivo para la industria de la construcción, particularmente para los pequeños y medianos distribuidores locales, así como para los trabajadores de la construcción que viven en la comunidad.

Transferencia eficiente de donaciones hacia la comunidad

Construmex es un vehículo legítimo y autorizado para canalizar donaciones recolectadas por clubes de migrantes para realizar proyectos comunales de infraestructura, así como para apoyar esfuerzos de reconstrucción dada la secuela de desastres naturales concurrentes en algunos pueblos natales de los migrantes. Gracias a la asociación de Construmex con la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol), los migrantes pueden comprar materiales de construcción para sus comunidades de origen, en vez de enviar donaciones en efectivo. Construmex ofrece a los clubes de migrantes sus servicios de “efectivo a activo”, con las mismas comisiones y tasas de cambio preferentes que ofrece a sus clientes regulares. Con esto ha ayudado a los clubes a simplificar los procesos administrativos de las donaciones y a bajar el riesgo de corrupción, además de fomentar las implicaciones positivas de Cemex en términos de apalancar recursos a nivel federal, estatal y municipal.

Retos actuales

A seis años de su lanzamiento, Construmex trabaja en la consolidación de su modelo de negocio. Los primeros años fueron considerados un periodo adecuado de incubación. El reto principal en 2006 era ampliarse y conseguir sustentabilidad financiera. La compañía confiaba en que la iniciativa saldría a la par y que sería redituable en los años por venir. Algunos de los retos clave para los líderes de Construmex en ese año eran aprender a tratar con vendedores y distribuidores locales de Cemex para volverlos socios y promotores más proactivos de Construmex en comunidades mexicanas caracterizadas por altas tasas de migración. También se identificó la necesidad de ampliar el marketing directo (de boca en boca) entre familias de migrantes en territorio mexicano. Para Construmex todavía no había evidencia cuantitativa de la magnitud de los ahorros alcanzados,

en términos de tiempo y materiales de construcción dedicados a la edificación, ya que una forma costeable de proporcionar orientación y supervisión en este campo no había sido desarrollada.¹³

Futura ampliación y prospectos de repetición

De acuerdo con Ashoka, aunque hay muchos enfoques en innovaciones habitacionales que son costeables, alcanzar una escala que sirva a un gran número de beneficiarios es todavía difícil. En el caso de Patrimonio Hoy, se desarrollan esfuerzos de repetición en seis países latinoamericanos: Colombia, Venezuela, Nicaragua, Costa Rica, Panamá y República Dominicana. En forma similar, Construmex piensa en la posibilidad de ofrecer sus servicios a migrantes que vivan en Estados Unidos, pero procedan de otros países latinoamericanos o asiáticos. Otra posibilidad incluye abrir oficinas en países con altas tasas de migración. De acuerdo con Héctor Ureta, la repetición sería más fácil en relación con la venta de casas, porque ofrecer materiales de construcción a múltiples países supondría mayor complejidad por la variedad de métodos de construcción locales; de igual manera, requeriría contratar promotores y arquitectos de diferentes nacionalidades. Otros actores públicos y privados ofrecen hipotecas en Estados Unidos para los migrantes mexicanos, sin considerar su situación legal. Ninguna otra firma ofrece ventas remotas de materiales de construcción. Además del potencial de ampliar Construmex, Cemex continúa en la búsqueda de una iniciativa sustentable y socialmente enfocada de "base piramidal" en México, tal como los más recientes "Centros Productivos de Autoempleo",¹⁴ que fueron diseñados especialmente para promover la participación de mujeres como actores clave en el mejoramiento de la vida familiar y los estándares de vivienda.

Algunos de los retos implicados en cualquier futura repetición incluían los siguientes:

- El hecho de que los migrantes mexicanos reconocieran las marcas de los productos Cemex ayudó a Construmex a generar confianza. Lo anterior puede no ser el caso en mercados donde la compañía tenga menor participación de mercado.
- Construmex se apoya en la consolidada red de distribución de Cemex en la República Mexicana, lo cual sería un requisito indispensable para atender a migrantes de otros países y podría no ser posible en países con potencial de repetición del programa.

Conclusiones

Construmex opera al menos tres de los componentes de soluciones habitacionales para la población de bajos ingresos: accesibilidad y costeabilidad de los materiales de construcción, habilidades de diseño, y acceso a financiamiento.¹⁵ También trabaja como intermediario financiero para la venta remota de casas en casi cualquier región de México. Este caso revela que hay un considerable potencial para generar valor transversal entre los mercados de bajos ingresos y el sector privado. Los migrantes pueden beneficiarse de iniciativas de mercado que les proporcionen alternativas más eficientes y efectivas para ahorrar, invertir y mejorar sus estándares de vida. Las empresas distribuidoras pueden abrir nuevos segmentos de mercado y crear impactos económicos positivos para otros que forman parte de su cadena de valor. El desarrollo de confianza y el establecimiento de asociaciones son elementos esenciales para resistir y vencer en este tipo de empresas.

¹³ Para Patrimonio Hoy era fácil proporcionar asistencia a los proyectos, porque las comunidades estaban organizadas por grupos. En el caso de Construmex, sin embargo, los clientes (migrantes) provienen de muchos estados y comunidades, lo que hace difícil proporcionarles algún tipo de servicio.

¹⁴ Más información sobre este programa está disponible en el Reporte de Competitividad Responsable 2005 de Cemex en México.

¹⁵ De acuerdo con Ashoka (2006), otros componentes son: terreno con tenencia segura, electricidad, agua y drenaje, así como oportunidades de sustento (trabajos, escuelas, clínicas y talleres).

Lecturas recomendadas

- Budinich, Valeria y Stéphanie Schmidt. "Housing the Poor. Engaging the Private and Citizen Sectors: Social Innovations and 'Hybrid Value Chains'". Innovadores Ashoka para el público, www.ashoka.org.
- Cemex. Informe de competitividad responsable 2005 de Cemex en México. Disponible en http://www.cemexmexico.com/rs/icr05/pdf/ICR_2005.pdf.
- C. K. Prahalad. "Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits". Wharton School Publishing, 2004.
- Conafovi. Estado actual de la vivienda en México, 2005. Disponible en <http://www.shf.gob.mx/files/pdf/Estado%20Actual%20de%20la%20Vivienda%20en%20Mexico%202005.pdf>.
- Fajnzylber, Pablo y J. Humberto López. "Close to Home: The Development Impact of Remittances in Latin America", Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo, Banco Mundial, 2006.¹⁶
- Grupo Reforma, "Sube migración de paisanos hacia EU. Revela censo que 1.8 millones de mexicanos emigran en este sexenio". *El Norte*, 16 de agosto de 2006.
- Hispanic PR Wire. "Construmex, proyecto de Cemex en EEUU, celebra cinco años de servicio a la comunidad mexicana". Disponible en <http://hispanicprwire.com/news.php?l=es&id=5829&cha=14>.
- Martínez Pizarro, Jorge y María Fernanda Stang Alva. "Lógica y paradoja: libre comercio, migración limitada". *Memorias del Taller sobre Migración Internacional y Procesos de Integración y Cooperación Regional*, CEPAL, 2006.
- Pew Hispanic Center. "Hispanics: A people in motion". 2005. Disponible en http://www.ime.gob.mx/investigaciones/pew/2005/migracion/Hipanics_A_People_in_Motion.pdf.
- Pew Hispanic Center. "Mexican Migrants Workers Survey". 2005. Disponible en <http://pewhispanic.org/files/reports/41.pdf>.
- Serrano, Loretta y Consuelo García. "Construmex: Constructing Bridges Between the United States and Mexico". David Rockefeller para Estudios Latinoamericanos, *Harvard University Review*, otoño de 2006. Disponible en <http://drclas.fas.harvard.edu/revista/articles/view/897>.
- Banco Mundial. "Close to Home: The Development Impact of Remittances in Latin America". Disponible en <http://siteresources.worldbank.org/INTLACOFFICEOFCEINSPA/Resources/ClosetoHome.pdf>.

¹⁶ http://siteresources.worldbank.org/INTLACOFFICEOFCEINSPA/Resources/ClosetoHome_FINAL.pdf.

Entrevistas

Se realizaron en total 19 entrevistas personales durante el último trimestre de 2006, entre las cuales se cuenta a:

Personal de Cemex y Construmex

Héctor Ureta, director de Soluciones Sociales.
Luis Enrique Martínez, gerente de Construmex.
Lucas Sánchez, gerente del Centro de Llamadas.
Ricardo Mejía, consejero del Centro de Llamadas.
Ramón Cárdenas, gerente en Los Ángeles.
Gustavo Sánchez, gerente de crédito.
Jennifer Manson, vendedora en Jalisco.

Socios estratégicos

Rubén Beltrán, cónsul mexicano en Los Ángeles.
Benjamín Maya, constructora GEO, Compañía de Bienes Raíces.
Salvador García y Juan Orozco, Asociaciones de Migrantes.
Rodolfo García Becerra, alcalde de Poncitlán, Jalisco.

Distribuidores

Victor Gutiérrez, Construrama en Tonalá, Jalisco.
Los Cepillos, minorista en Poncitlán, Jalisco.

Clientes

Dada su situación legal en Estados Unidos, sus nombres no pueden publicarse.

Beneficiarios

Teresa Jiménez y Alfredo Romero, El Platanar, Jalisco.
Laura Lilia García Pérez, Morelia.

ANEXOS

Anexo 1

Indicadores socioeconómicos para migrantes mexicanos establecidos en Estados Unidos (2003)

Sin ciudadanía (ilegales)	78.2%	
Tasa de participación económica	- Empleados	62.4%
	- Desempleados	6.7%
	Total	69.1
Sin seguro médico	52.6%	
Ingreso anual en dólares estadounidenses	Menos de 10,000.00	15%
	De 10,000.00 a 19,000.00	39.9%
	De 20,000.00 a 29,000.00	24.3%
	De 30,000.00 a 39,000.00	10.7%
	Más de 40,000.00	10.1%
Ocupación por sectores	Sector primario	4.4%
	Sector secundario	35.8%
	Sector terciario	59.8%
Escolaridad	Completaron el 4° grado	12%
	Del 5° de primaria al 2° de secundaria	28.5%
	Del 3° de secundaria al 2° de preparatoria	20.5%
	Del 3° de preparatoria en adelante	38.9%

Fuente: Consejo Nacional de Población (Conapo), 2003.

Anexo 2

Remesas y calidad de la vivienda en estados mexicanos con tasas de migración alta y muy alta (2000)

Estado mexicano	Porcentaje de familias que reciben remesas	Casas con pisos de concreto	Casas con techos de materiales durables	Casas con paredes de materiales durables
Zacatecas*	13.03%	91.4%	74.9%	51.4%
Michoacán*	11.37%	81.9%	55.4%	69.5%
Guanajuato*	9.20%	90%	71.4%	88.3%
Nayarit*	9.64%	88.2%	67.3%	85%
Durango*	9.70%	87.7%	70%	56%
Aguascalientes	6.69%	97%	94.3%	88.6%
Jalisco	7.70%	93.35%	85.2%	87.7%
Colima	7.34%	88.5%	61.1%	90.3%
San Luis Potosí	8.20%	78.3%	66.9%	70.2%
Morelos	6.44%	86.7%	67.1%	83.2%
Guerrero	7.86%	63.5%	36.8%	51.3%
Hidalgo	5.06%	82%	62%	82.7%

Fuente: "Censo de Población y Vivienda", INEGI y estimados de Conapo basados en una muestra del 10% del XII Censo General de Población y Vivienda, "Geografía de la migración México-Estados Unidos".

* Estados con tasas de migración "muy altas", de acuerdo con datos del Gobierno mexicano.

Anexo 3

Ejemplo de una lista de materiales de construcción disponibles a través de distribuidores locales ubicados en México

• Alambre	• Ladrillo hueco o sólido
• Alambrón	• Barras de acero
• Arena	• Herramientas de construcción
• Bloques	• Instalaciones hidráulicas
• Cal	• Instalaciones sanitarias
• Varillas de acero reforzado	• Materiales eléctricos
• Cemento	• Muebles de baño e inodoros
• Concreto	• Adhesivo para azulejo
• Grava	• Pintura
• Malla de acero	• Yeso o pasta
• Piedra	• Otros agregados (grava y arenas residuales)

Anexo 4

Comparación de las tasas de interés de Construmex con préstamos similares expedidos por diferentes instituciones

Préstamos

	La Curacao*	Construmex
Tasa de interés	28,99% en promedio	12%, 18% y 24%
Periodo	Variable, hasta 24 meses	6, 12, 29 meses

* Tienda vendedora de electrodomésticos ubicada en Estados Unidos; entrega en México.

Hipotecas

	Su Casita*	Construmex
Tasa de interés anual	14%	11,5% a 14%
Enganche	10% como mínimo	12,5%
Periodo	5, 10, 15 o 20 años	7, 10 o 15 años

* Intermediario financiero mexicano, Sofol (Sociedad Financiera de Objeto Limitado) que proporciona enganches bajos a migrantes mexicanos.
Fuente: Información del 25 de enero de 2007, proporcionada por operaciones mexicanas de Cemex.

Anexo 5

Comparación de Construmex y oficinas de transferencia de dinero; tasas de cambio y comisiones (en dólares estadounidenses)

	Money Gram		Western Union		Construmex	
	1000	2000	1000	2000	1000	2000
Suma	1000	2000	1000	2000	1000	2000
Comisiones	9.99	40	14.99	40	5	5
Tasa de cambio (pesos mexicanos por dólar)	10.81	10.81	10.7	10.7	10.97	10.97

Fuente: Información del 25 de enero de 2007, proporcionada por el registro de operaciones mexicanas de Cemex.

NOTA:

Septiembre de 2007

La información presentada en este caso práctico ha sido examinada y aprobada por la compañía para asegurar su veracidad. Los puntos de vista expresados en el caso práctico son de los autores y no reflejan necesariamente los puntos de vista de la ONU, el PNUD o de sus Estados miembro.

Copyright @ 2007

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Todos los derechos reservados. Ningún extracto de este documento puede ser reproducido, almacenado en un sistema de recuperación o transmitido en cualquier forma, ya sea electrónica, mecánica, fotocopiada o de cualquier otra manera sin el permiso previo del PNUD.

Diseño: Suazion, Inc. (EU)

Para más información sobre mercados inclusivos emergentes, consulte:

www.growinginclusivemarkets.org o gim@undp.org.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo División del Sector Privado, Oficina de Asociaciones Plaza de las Naciones Unidas, 23° piso. Nueva York, N. Y. CP: 10017, Estados Unidos de América.

FREELIBROS.ORG

Responsabilidad Social Empresarial

En materia de responsabilidad social empresarial (RSE) la lógica de acción determina las prácticas directivas, por lo que es necesario contar con una fuerza conceptual fuertemente construida y distribuida que impulse un cambio en la forma como se han venido manejando hasta ahora las organizaciones.

Este libro ofrece una oportunidad para abrir nuevos horizontes en los negocios porque propone una forma diferente de abordar las prácticas organizacionales. Se trata de un texto que pone en relieve la dignidad humana, la solidaridad y la compenetración con la naturaleza en medio de la racionalidad económica de la gestión.

El lector encontrará de un modo ameno, pero a la vez riguroso, los fundamentos de la RSE y su relación con la empresa, ilustrados con casos reales, actividades para el aprendizaje y reforzamiento de los temas abordados.

El contenido resultará de suma utilidad para profesores, estudiantes y directivos en la práctica ya que los autores presentan los temas desde una nueva óptica hacia la creación de valor mezclado (económico, social y ambiental) en nuestras sociedades. El estudio de la RSE implica actuar para contribuir al desarrollo económico, a la cohesión social, al desarrollo humano y a la sustentabilidad.

Para obtener más información sobre este tema, visite:
www.pearsoneducacion.net/raufflet

Visítenos en:
www.pearsoneducacion.net

ISBN 978-607-32-0940-3

