

## REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

### ***“IMPLEMENTACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA: CASO FERRETERIA LA AZTECA”***

**Autor: Aarón González Bernal**

Tesis presentada para obtener el título de:  
**Maestro en Administración**

Nombre del asesor:  
**Dra. Lilia Patricia López Vázquez**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación “Dr. Silvio Zavala” que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo “Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada”, se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.



FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN

IMPLEMENTACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA:  
CASO FERRETERIA LA AZTECA

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN  
PRESENTA

AARÓN GONZÁLEZ BERNAL

ASESOR DE TESIS

DRA. LILIA PATRICIA LÓPEZ VÁZQUEZ

CLAVE: 16PSU0015P

ACUERDO: MAES100816

Morelia, Mich., Febrero 2013

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN ..... 5

    Justificación ..... 5

    Planteamiento del problema. .... 7

CAPÍTULO I ..... 12

Concepto ..... 12

    Concepto USEM, UNIAPAC..... 13

    LA RSE, UN MODO DE SER..... 16

CAPÍTULO II ..... 20

LA RSE EN MÉXICO ..... 20

    USEM UNIAPAC ..... 20

    CEMEFI ..... 21

CAPÍTULO III ..... 28

MODELOS DE LA RSE ..... 28

    Modelo Jesús M. Sotomayor ..... 28

        Dimensiones De La RSE ..... 28

        Valores y Coherencia..... 30

        Público Interno ..... 35

        Relación con los Proveedores ..... 43

        Relación con los Consumidores..... 47

        Relación con la Comunidad ..... 51

        Medioambiente..... 57

    Modelo USEM ..... 65

        Metodología Del Protocolo RSE ..... 67

    Modelo de implantación: Los “8 Pasos para la RSE” ..... 78

        Indicadores de la RSE. .... 82

    Modelo CEMEFI..... 83

        Los grupos de interés, partes interesadas o *stakeholders* ..... 86

        Herramientas de la Responsabilidad Social Empresarial ..... 97

        Las rutas hacia la Responsabilidad Social Empresarial..... 100

CAPÍTULO IV. .... 105

Plan de RSE ferretería la azteca base a la guía de CEMEFI.....	105
Declaración de la importancia de ser empresa socialmente responsable.....	105
Diagnóstico de la empresa en sus tres dimensiones .....	107
Plan de implementación (objetivos por grupo de interés, acciones y tiempos proyectados)....	107
Plan de medición de avances .....	109
Difusión interna y externa.....	109
CONCLUSIONES .....	110
BIBLIOGRAFÍA.....	113

Tabla de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1. PROTOCOLO RSE USEM _____	68
ILUSTRACIÓN 2. GRUPOS DE INTERÉS (UNIAPAC, <a href="http://www.cmic.org">www.cmic.org</a> , 2009) _____	72
ILUSTRACIÓN 3. MATRIZ RSE (USEM, 2009) _____	77
ILUSTRACIÓN 4. SEMÁFORO DE LA SUSTENTABILIDAD _____	78
ILUSTRACIÓN 5. PASOS PARA LA IMPLANTACIÓN _____	79

---

## INTRODUCCIÓN

México no está exento de la tendencia global en la que las empresas de todos tamaños están empezando a reorientar sus negocios y la forma en que operan para equilibrar sus impactos sociales y ambientales con las ganancias económicas es decir, volverse sustentables.

Hace un tiempo leí un artículo de la Secretaría de Economía en el cual mencionaba que de las 572 empresas que obtuvieron el distintivo de empresa socialmente responsable este año, 202 son empresas pequeñas y medianas (pymes), Por esta razón es el entusiasmo sobre el tema y como lo puedo aplicar en la empresa en la que trabajo, para conocer los aspectos y pasos a seguir para que esta tenga las bases o lineamientos para considerarse una empresa socialmente responsable. Considero que este tipo de prácticas dentro de una empresa deberían o son igual de importantes como cualquier manual de organización u organigrama. Hacer bien las cosas y contar con el reconocimiento posiciona mejor a las empresas ante sus clientes, accionistas y autoridades lo cual les permite acceder a nuevos mercados y tener una ventaja competitiva sobre su competencia.

---

## JUSTIFICACIÓN

En los últimos años, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha adquirido gran relevancia no sólo en México sino a nivel internacional, y aún cuando no existe una definición única, este concepto ha ido evolucionando, hasta poder ser concebido como una estrategia integral que aumenta el valor agregado y mejora la posición competitiva de las empresas, centrándose en el respeto por la ética, las personas, la sociedad y el medio ambiente.

De esta manera, se puede decir que:

“la RSE es 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 el desarrollo humano y sustentable a todas las partes interesadas en cuestión” (Iturbide).

Durante la última década, junto con el surgimiento de diversas iniciativas a nivel mundial encaminadas a la promoción del tema, un número creciente de compañías ha reconocido los beneficios de la incorporación de políticas y prácticas de RSE en su actividad diaria: prestigio de la organización y mejor imagen de marca; confianza de clientes y proveedores; motivación y lealtad del personal; mayor competitividad; comprensión y apoyo de la comunidad; reputación internacional y calificación frente a mercados. (Kuri, 2007)

Derivado de lo anterior, se plantea la siguiente pregunta ¿Es posible aplicar la responsabilidad social en las Pymes de México?

No sólo es posible, sino que es el lugar propicio para hacerlo. Las Pymes en su gran porcentaje son empresas familiares. La empresa familiar representa alrededor del 90 por ciento de las empresas en el mundo y en nuestro país, incluyendo empresas tan conocidas y grandes como Levi-Strauss, Marriot, Ford, entre otras, a las que se suman 175 de las 500 Fortune en Estados Unidos.

El 90 por ciento de los más de 15 millones de negocios en los Estados Unidos son familiares, cubren el 50 por ciento de todos los salarios pagados y representan el 40 por ciento del producto nacional bruto. La tercera parte de las empresas que aparecen en la revista Fortune dentro de las 500 más grandes, son de propiedad familiar o controlada familiarmente.

En México no hay una cifra exacta del porcentaje de empresas familiares. El ITESM estima que el 85 por ciento de las empresas son administradas por sus dueños y familiares, mientras que el IPADE considera que en México, Chile y Argentina, el 98 por ciento de las empresas son familiares. (Ortiz, 2007)

Las Pymes de México se ubican con un comportamiento que corresponde al que presentan muchas organizaciones en Latinoamérica. Tienen una identidad colectiva que manifiesta en interdependencia, solidaridad y cooperación.

En un inicio se presenta en el ámbito familiar, lo cual puede observarse rápidamente en materia crediticia. Son los miembros de la familia quienes apoyan la puesta en marcha de la generalidad de los negocios a falta de financiamiento de otras instituciones o los altos

costos que representan. Esto se realiza en la mayoría de las ocasiones a la palabra, demostrando altos niveles de confianza y solidaridad. Este comportamiento se traslada después al actuar comunitario, se busca el genuino bienestar colectivo.

Son las Pymes quienes tienen mayor posibilidad de realizar cambios, de ser flexibles y reinventarse más rápido que un corporativo grande. Son los directivos de las Pymes, generalmente dueños de la empresa familiar, quienes deben cruzar la barrera del beneficio únicamente familiar y trasladarlo al comunitario. Tarea no sencilla pero sí con el mayor impacto social posible, debido a las cifras antes enunciadas.

---

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

### Antecedentes y contexto del problema

Los términos responsabilidad social corporativa (RSC) o responsabilidad social empresarial (RSE) se ven cada vez con más frecuencia en diferentes publicaciones enfocadas a los negocios y también en las páginas de internet de los grandes corporativos. Generalmente se identifican con actividades filantrópicas, remedios a la contaminación ambiental debida a la forma de producción y el desarrollo sustentable de la empresa, así como de la comunidad donde ésta se encuentra.

En 1999 el Consejo Mundial de Negocios para el Desarrollo Sostenible realizó la siguiente definición: "Responsabilidad Social Corporativa es el continuo compromiso del negocio en comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico mientras que se mejora la calidad de vida de la fuerza laboral y sus familias, también como de la comunidad local y sociedad en general". (Kuri, 2007)

Trata sobre los esfuerzos de mejora al interior de la empresa, como son las condiciones de trabajo y de vida de los colaboradores y accionistas cuidando e incrementando sus rendimientos. También atiende la comercialización y producción responsable, así como la ética empresarial. Al exterior se realizan esfuerzos que favorezcan las condiciones económicas y ambientales de proveedores, clientes, familia de los colaboradores, así como de la comunidad donde se encuentra la empresa.

La responsabilidad social infiere una deuda y obligación moral hacia dentro y fuera de la empresa y su medio. Reconoce y acepta los beneficios y las consecuencias de la generación de riqueza, generando también otro tipo diferente a la del capital monetario. Se trata de la generación de riqueza de capital social.

Es posible que el término cause confusión insertado en el contexto de la responsabilidad social. Se requiere aclarar que no se trata del concepto contable relativo al valor monetario de los bienes de los dueños de una sociedad y que corresponde en, el estado de situación financiera, a una partida contable con el mismo nombre.

El capital social al que se refiere este artículo es aquel que genera la responsabilidad social. Comprende a la conciencia cívica, la solidaridad, la ética y demás valores que permiten la capacidad de asociación y fortalecimiento de todos los actores y redes sociales para lograr el desarrollo equitativo y sustentable en un inicio dentro de las organizaciones, luego hacia su entorno y por consiguiente en su país. También consiste en la confianza entre las personas, la cuál es necesaria para que se manifieste lo anterior. El capital social es capital para generar bienestar individual y colectivo.

Hace poco menos de cuatro décadas Milton Friedman, Premio Nobel de Economía, escribía a manera de crítica que la responsabilidad social no es corporativa ni empresarial, pues el principal propósito de la empresa es maximizar las utilidades de los accionistas dentro del marco legal. La responsabilidad sería en todo caso de los integrantes de la empresa y en especial de los mandos directivos. (Ortiz, 2007)

Las empresas ya sean grandes o Pymes, se encuentran conformadas por personas. Es deber de las personas con capacidad de decisión de las empresas modificar la orientación de la organización hacia la responsabilidad social.

¿Conviene el posible sacrificio económico en el presente, por un posible beneficio futuro?

Robert Putnam, profesor de la Universidad de Harvard y pionero en la teoría de capital social postuló que este capital genera valor para la gente que está asociada a él y en ocasiones también para quienes están en su perímetro. Sólo generando bienestar dentro de la empresa, se puede generar fuera de ella pues la mejor manera de construir un cambio significativo en una comunidad, que es incrementando el capital social. (Ortiz, 2007)

Los grandes corporativos, a los que se hace mención al inicio, no se encuentran equivocados al fortalecer su capital social. Han descubierto que hacerlo también les otorga beneficios económicos, que si bien no debería ser la motivación de fondo, es otra forma de incrementar su capital intelectual y a su vez crecer su capital monetario.

El capital intelectual es de igual importancia que el monetario y el social, comprende a los llamados activos intangibles de las organizaciones, entre ellos se encuentran el nombre de la empresa, su reputación, su cultura corporativa y su publicidad.

Realizar acciones enfocadas al crecimiento del capital social tiene efectos económicos favorables para las empresas. Al ser conocidos los esfuerzos, la percepción de buena empresa crece y el mercado estará dispuesto a pagar más por sus acciones repercutiendo en un incremento del valor de la empresa. Por el contrario, una mala imagen de una empresa a causa de que no sea socialmente responsable afectará negativamente su valor.

Para que las empresas aporten capital social a sus comunidades se requiere comenzar desde adentro generando sentido de interrelación, de pertenencia, de comunidad que alcanza objetivos comunes a través de compartir valores y normas que las integran y generan respeto, cooperación, confianza y reciprocidad en la generación de bienestar de la comunidad interna y externa.

El capital social opera a través de la confianza, la cooperación y la solidaridad, permitiendo el flujo de información y la ayuda entre los diferentes actores sociales manteniendo la reciprocidad, que consiste en el apoyo mutuo entre las comunidades.

La empresa se beneficia también de un diferente tipo de capital intelectual que es el de sus colaboradores, el cual incluye a las capacidades y facultades humanas que son aplicadas al ejercer el trabajo. La empresa obtiene rendimientos y debe ser recíproca al otorgar beneficios y condiciones de trabajo justas, sin que sólo considere la toma de decisiones en relación a los aspectos financieros.

La empresa también se beneficia de su entorno, del espacio geográfico que ocupa, de sus recursos y debe cuidar de ellos produciendo o realizando servicios sin afectarlo, sin deteriorarlo, cuidando las consecuencias sociales y ambientales en su propio beneficio en el presente y en el futuro, lo que resulta en un genuino sentido de comunidad.

El capital social crece al crear y fortalecer los nexos con la comunidad de la empresa, trátase de sus colaboradores al interior o al exterior con clientes, proveedores, familiares, organizaciones de la sociedad civil (OSC) e instituciones con fines de beneficio social. Son las comunidades con alto capital social aquéllas que tienen mejor educación, eficiencia en los gobiernos e instituciones generando mayor desarrollo socio económico.

El capital social se crea promoviendo y ejerciendo normas morales comunitarias, como la lealtad, honestidad, confiabilidad y responsabilidad en el aprovechamiento de los recursos tangibles e intangibles que favorecen el desarrollo. Se fortalece mediante ritos y hábitos de cultura corporativa que promueven la equidad, inclusión e integración al desarrollo, facilitando la capacidad de asociación, solidaridad y conciencia cívica.

#### Enunciado del problema

- Ante el surgimiento de diferentes modelos de RSE, es necesario realizar un análisis de los mismos y definir una estrategia de adopción para las pymes.
- Identificar el modelo de RSE más adecuado para FERRETERIA LA AZTECA y crear una estrategia de implementación.

#### Pregunta general de la investigación

¿COMO ADAPTAR UN MODELO EN PARTICULAR DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA PYMES?

¿CUÁL ES EL MEJOR MODELO PARA IMPLEMENTAR PRÁCTICAS RESPONSABILIDAD SOCIAL EN FERRETERÍA LA AZTECA?

El producto de este proyecto es analizar y proponer un plan de trabajo para Ferretería La Azteca, para que se implemente y adopte practicas de responsabilidad social, para que sus procesos estén alineados con la filosofía de RSE, en el primer capítulo se hace revisión de la literatura del concepto, antecedentes en nuestro país, ventajas, desventajas de la RSE de los diferentes organizaciones y autores.

En el siguiente capítulo analizamos los aspectos generales y grupos de interés de la Responsabilidad Social Empresarial. En el capitulo II la RSE en Mexico.

En el capítulo 3 analizamos diferentes modelos el primero el autor J. Sotomayor en su libro Manual de Responsabilidad Social Empresarial para la Pequeña y mediana Empresa Mexicana. Y cuales son de mayor importancia y las áreas ideales para evaluar a una PYME en sus prácticas y orientándolas para tener procesos de responsabilidad social empresarial. En el capítulo 3 analizamos los lineamientos y metodología para prácticas de RSE de la La Unión Social de Empresarios de México, A.C. (USEM) así como los grupos de interés dentro de su protocolo, y el modelo de implantación dentro de una empresa. Analizamos el protocolo del modelo de RSE del Centro Mexicano Para la Filantropía (CEMEFI) sus principios, grupos de interés, importancia de la RSE, herramientas y las rutas para la RSE dentro de una organización.

Al finalizar el análisis de estos modelos que se mencionaron anteriormente, se realizó un plan de prácticas de responsabilidad social empresarial para Ferretería La Azteca, dicho plan se apega al modelo de CEMEFI. Ya que es el modelo más aplicable a tipo de empresa y sus objetivos de dicha empresa a cuanto a sus metas a corto y largo plazo

---

# CAPÍTULO I

## CONCEPTO

Responsabilidad Social Empresarial, es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común. (CEMEFI, 2012)

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

En el mismo sentido, para Fórum Empresa la Responsabilidad Social Empresarial es una nueva forma de hacer negocios en la que la empresa gestiona sus operaciones de forma sustentable en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos públicos con los que se relaciona (los accionistas, los empleados, la comunidad, los proveedores, los clientes, etc.) y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras. (Bustamante, 2012)

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

## CONCEPTO USEM, UNIAPAC

La visión actual de la Responsabilidad Social Empresarial, dice que la actuación de la empresa contemporánea no se puede evaluar sólo en unidades monetarias, sino que debe expresar su valor por medio de una triple dimensión: económica, social y medio ambiental. Esta visión refleja ya un alcance más allá de la única tarea económica que privó durante casi dos siglos desde que se perfilaron las unidades productivas gracias al uso intensivo de la nueva oferta energética (vapor, electricidad,...) y al uso muchas veces deshumanizado de la “mano de obra”.

Para la UNIAPAC, esta triple dimensión económica, social y ambiental debe tener una “cuarta dimensión” que aparece en la propia esencia empresarial y en las relaciones con su entorno: la vigencia permanente de la suprema dignidad de la persona humana, tantas veces referida como “el activo más importante” y tantas veces menospreciada tanto al interior como al exterior de la empresa. Este principio supremo de cuidar, respetar y buscar siempre el desarrollo integral de la persona es lo que caracteriza el enfoque de la UNIAPAC e ilumina toda la acción empresarial consecuentemente.

El empresario miembro de UNIAPAC trata de gestar la fraternidad y el desarrollo entre todas las personas a *través del modo de hacer empresa*. Si la construcción del mundo es *responsabilidad de todos*, entonces, *todos* los criterios de la economía deben ser leídos a la luz de esta solidaridad universal.

Para que la acción del empresario permita no solo aumentar las posibilidades productivas, sino también favorecer la sustentabilidad de la empresa, habrá que establecer:

- Relaciones constructivas con los grupos involucrados con la empresa (clientes, colaborador (trabajador), inversionistas, proveedores, gobierno, comunidad local, competidores, y generaciones futuras);
- un impulso continuo hacia la competitividad y calidad, alcanzada por su compromiso con todo el contexto social y ecológico;
- una relación de sólida confianza entre el cliente y la organización.
- El punto de partida ha sido nuestra concepción de empresa y nuestra visión de la RSE señalados con anterioridad y que vemos pertinente repetir.

Congruente con esta concepción, para los miembros de UNIAPAC:

La empresa es una entidad: constituida por personas que se organizan y aportan, con su trabajo, recursos económicos, tecnológicos y del conocimiento, para la producción de algún bien o servicio que satisfaga necesidades de la sociedad, generando valor agregado y resultados económicos que permitan: la justa remuneración de las partes (los grupos de interés) y la sustentabilidad económica de la empresa en el tiempo, propiciando en este proceso: la realización como personas humanas de todos sus integrantes y el bien común. Especialmente, una empresa permite a estas personas y sus familias llevar una vida respetando su dignidad.

Esta entidad que llamamos empresa por su intrínseca naturaleza económica, se desenvuelve buscando la aceptación, benevolencia y satisfacción de quienes le rodean: clientes, colaboradores, accionistas, gobiernos, competidores, proveedores, comunidad y generaciones futuras.

De aquí que nuestra visión de la RSE se define de la siguiente manera:

La RSE es una forma de gestión surgida del compromiso personal, moral, consciente y congruente del empresario y de los miembros que integran la empresa basada en la ética social cristiana, a fin de cumplir íntegramente con los objetivos internos y externos considerando las expectativas de todos los sectores y grupos de interés involucrados, en lo económico, social, humano y ambiental, para el desarrollo sustentable de la empresa y de la sociedad, demostrando el respeto a la dignidad de las personas, a las comunidades y al medio ambiente, coadyuvando así a la construcción del bien común con justicia social.

La empresa debe caracterizarse por su capacidad para servir al bien común gracias al trabajo bien organizado, a sus prácticas de investigación y experimentación, su capacidad de detectar y satisfacer necesidades, su valentía para arriesgar inversiones, la creación estable de fuentes de empleo y cadenas de valor agregado que amplíen la capacidad de generar riqueza y distribuirla con justicia. El respeto y promoción de los derechos humanos encuentra así su plena concreción.

Dicho de otro modo, el marco de la RSE es el bien común. Nosotros los empresarios estamos convencidos que el desarrollo de la sociedad hacia el bien común implica obligadamente la acción responsable de la empresa, por lo que estamos llamados a ser

*promotores del desarrollo económico y humano* tanto en la empresa como en la sociedad. (UNIAPAC, 2009) Este requerimiento implica un enfoque de cooperación entre todos los que integran la empresa, a fin de mantener el equilibrio en la satisfacción de las expectativas de todos los grupos de interés involucrados, aplicando los valores como una forma de gestión responsable.

Para cumplir con esta responsabilidad, necesitamos crear las condiciones necesarias que permitan y favorezcan un auténtico desarrollo de las personas relacionadas con la empresa, de tal manera que, a través de saber más y tener más, lleguen a “ser” más. Entre todos los miembros de la sociedad, los empresarios debemos ser, desde nuestras empresas, promotores de un desarrollo integral, dado que contamos con mejores condiciones para ello: relaciones, recursos, conocimientos y formación. (USEM, 2012)

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

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

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

.

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

## LA RSE, UN MODO DE SER.

Hablar de responsabilidad es referirse a esa característica únicamente humana. Es la posibilidad de responder no forzosamente de manera instintiva sino acorde a unos criterios de decisión que surgen de los principios, valores y convicciones básicas.

*Responsabilidad es respuesta* acorde con el bien propio del interlocutor y del respondiente. Esta respuesta es imputable a quien la realiza, dado el carácter libre de todo hombre, cuando puede optar entre opciones posibles.

Las consecuencias de la respuesta, son “responsabilidad” de quien aportó dicha respuesta, para bien o para mal.

La empresa, responde a los que la rodean, por medio de las acciones de sus directivos y de sus colaboradores, guiados por las *prácticas vigentes*: políticas, costumbres y procedimientos de operar establecidos formal o informalmente. Estas prácticas en una empresa socialmente responsable, están diseñadas acordes a los principios, valores y estrategias definidos, aceptados y aplicados por todos sus integrantes. (UNIAPAC, 2012)

La Responsabilidad Social Empresarial es conveniente

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

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

La Responsabilidad Social Empresarial es hoy un valor agregado y una ventaja competitiva para la empresa. Aquellas empresas que desde hoy incorporen o refuercen sus acciones de responsabilidad social lo harán a su propio ritmo y de acuerdo a sus posibilidades; mañana tendrán la exigencia del entorno. Es, al mismo tiempo, un imperativo para los negocios y una ventaja competitiva. Actualmente se considera que los pilares de una estrategia exitosa de negocios son: capital adecuado, buena gerencia, productos y servicios de calidad, dominio de la tecnología, servicio al cliente y una estrategia integral de responsabilidad social. Todos estos pilares están ligados entre sí y son interdependientes.

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

Hasta hace relativamente poco tiempo, la responsabilidad de las empresas se entendía únicamente como generar utilidades. Al día de hoy, este entendimiento no es suficiente ni aceptable; cualquier empresa debe además de generar utilidades para sus accionistas, tomar en cuenta que sus actividades pueden afectar, ya sea positiva o negativamente, la calidad de vida de sus empleados o de las comunidades donde realizan sus operaciones.

La Responsabilidad Social Empresarial es hoy en día puede ser un valor agregado y una ventaja competitiva para la empresa. Aquellas empresas que desde hoy incorporen o refuercen sus acciones de Responsabilidad Social podrán, mañana, atender las exigencias del entorno.

La Responsabilidad Social Empresarial es a un mismo tiempo un imperativo para los negocios y una ventaja competitiva. Una estrategia exitosa de negocios debe contar con los siguientes pilares: capital adecuado, buena gerencia, productos y servicios de calidad, dominio de la tecnología, óptimo servicio al cliente y una estrategia integral de Responsabilidad Social. Esos pilares están ligados entre sí y son inter-dependientes.

La empresa debe tomar conciencia de su propia Responsabilidad Social ya que ésta es algo inherente a ella misma, a su condición de ciudadano corporativo, no es algo que se adopte o se adquiera.

Cada vez más las empresas perciben que la Responsabilidad Social es un tema que no está restringido solamente a las acciones sociales o ambientales desarrolladas por la organización en la comunidad, sino que implica también el dialogo e interacción con los diversos públicos de la empresa. Para que la empresa trabaje en el tema de la Responsabilidad Social, en una perspectiva sistémica y amplia, es necesario que este concepto sea incorporado a los procesos de gestión y por lo tanto formar parte integral de las estrategias de negocio y del sistema de planeación interna de la empresa.

En las líneas siguientes exploramos en breve estos tres ángulos. Es difícil establecer el alcance de la RSE en nuestro país, habida cuenta la escasez de datos al respecto. No obstante, es posible establecer una aproximación tomando en consideración algunos indicadores clave. En primer lugar, tenemos que considerar que los organismos de la sociedad civil involucrados en la promoción de la RSE en México son pocos y destaca el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) que cada año entrega un distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ERS) a aquellas firmas que luego de un auto diagnóstico y posterior evaluación por un comité de especialistas, demuestran acciones de RSE. De acuerdo con este Centro, para el año 2009, las empresas que han participado en el auto diagnóstico de Empresa Socialmente Responsable son 750, entre grandes, medianas y pequeñas. Si consideramos que en nuestro país existen poco más de tres millones de empresas, las que han realizado el auto diagnóstico (y presumimos que han obtenido la distinción de ESR) representan apenas el .025% del total. Otro de los programas emblemáticos del CEMEFI es el reconocimiento a Mejores Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial; de acuerdo a la información publicada en la página web del CEMEFI, no más de medio centenar de firmas obtuvieron este reconocimiento

en el año 2008 en áreas como vinculación con la comunidad, consumo responsable, medio ambiente, cadena de valor, gestión ética de la empresa, calidad de vida en la empresa y mejor práctica en Latinoamérica. Otros datos que pueden ilustrar el alcance de la RSE en México son los aportados por el Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica, A.C. (COMPITE), institución sin fines de lucro orientada a dar servicios de consultoría y capacitación a las micro, pequeñas y medianas empresas a precios accesibles (inclusive, el gobierno federal aporta una parte del costo de los servicios, en función del tamaño de la empresa). De acuerdo a la información disponible en el sitio web de COMPITE, en el año 2008 solamente 534 empresas y 873 personas recibieron consultoría u orientación en materia de RSE. Los datos anteriores son minúsculos frente al universo empresarial mexicano, que como hemos mencionado, se estima en poco más de tres millones de empresas, de las cuales el 98% son MiPymes. Datos más optimistas los aporta la Fundación del Empresariado en México, A.C. (Fundemex), institución sin fines de lucro que define su misión en estos términos: "Promover procesos transformadores y sostenibles vinculados al abatimiento de la pobreza en México a través de los cuales el sector empresarial apoye a las organizaciones de la sociedad civil y a las comunidades locales para, unidos, construir valor económico, social y ambiental".

Algunos críticos sobre la RSE aducen que esas prácticas se realizan solo para darle fama a las empresas o para descontarse impuestos. Esto es confundir la herramienta con el uso que alguien le dé, es muy dañino, los conceptos y la filosofía de la RSE son profundos, sanos y muy claros, si algún hipócrita los usa como estrategia de marketing es su propio problema de conciencia, no de la RSE. Algunos críticos lo hacen con buena intención, pero en otros casos esta afirmación es solo la excusa para no hacer nada. Es cierto que existen beneficios impositivos, pero son una consecuencia mínima de las acciones de RSE. En cuanto a la fama, si una empresa incorpora RSE para generar ruido y decir que lo hace, solamente tendrá sus 15 minutos de fama, gracias a Dios existen muchos indicadores de gestión, la empresa tiene que demostrar que si aplica RSE hay mucho más que 15 minutos, es un plan de vida, por el tiempo que la empresa opere. Además el riesgo que corre la empresa es altísimo, hoy por hoy una empresa que "publica" determinadas acciones y no son reales, esas mismas acciones vuelven como un bumerang negativo. Antes dijimos que nos encontramos con una sociedad cada vez más informada, en este sentido es que las acciones que sólo son para su plan de marketing, tarde o temprano actuarán en contra de la imagen de la empresa (Rabouin, 2010).

---

## CAPÍTULO II

### LA RSE EN MÉXICO

#### USEM UNIAPAC

La Unión Social de Empresarios de México A.C. (USEM), es una asociación conformada por empresarios y dirigentes de empresa. Desde 1957 trabaja en formar la conciencia social de mujeres y hombres de negocios para lograr empresas altamente productivas y plenamente humanas en beneficio de México. Esta entidad que llamamos empresa por su intrínseca naturaleza económica, se desenvuelve buscando la aceptación, benevolencia y satisfacción de quienes le rodean: clientes, colaboradores, accionistas, gobiernos, competidores, proveedores, comunidad y generaciones futuras. (USEM, 2012)

De aquí que nuestra visión de la Responsabilidad Social Empresarial (de aquí en adelante se le denominara RSE) se define de la siguiente manera:

La RSE es una forma de gestión surgida del compromiso personal, moral, consciente y congruente del empresario y de los miembros

- que integran la empresa basada en la ética social cristiana,
- a fin de cumplir íntegramente con los objetivos internos y externos
- considerando las expectativas de todos los sectores y grupos de interés involucrados, en lo
- económico, social, humano y ambiental,
- para el desarrollo sustentable de la empresa y de la sociedad, demostrando el respeto a la dignidad
- de las personas, a las comunidades y al medio ambiente,
- coadyuvando así a la construcción del bien común con justicia social.

## CEMEFI

En mayo del 2000 el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) invita, por primera vez, a cúpulas empresariales mexicanas: el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex), la Confederación USEM (Unión Social de Empresarios de México) y Desarrollo Empresarial Mexicano (DESEM), a participar activamente junto con el CEMEFI en la convocatoria a un Congreso hemisférico sobre el tema de responsabilidad social empresarial, cuyo éxito propicia el terreno para el seguimiento y consolidación de las consultas y trabajos en materia de responsabilidad social empresarial, de forma conjunta (Aliarse, 2012).

A esta iniciativa se suma también la **Confederación de Cámaras Industriales** Concamín para constituir AliaRSE (Alianza para la Responsabilidad Social Empresarial), con siete organizaciones nacionales, como la suma de las voluntades de organizaciones empresariales comprometidas e interesadas en promover la responsabilidad social empresarial en México.

Los orígenes de la RSE en México habrá que ubicarlos hacia mediados del siglo XX. Dos organizaciones empresariales destacaron por su insistencia y pronunciamiento en el tema: la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) y la, en ese entonces, Uniones Sociales de Empresarios de México, A.C. (USEM). Ambas aportaron elementos teórico-prácticos para la fundamentación y desarrollo del concepto mismo. Más tarde, en 1992, el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), creó el programa de Filantropía Empresarial con 6 empresas participantes. A partir de ese momento, se genera una serie de acontecimientos, entre los cuales cabe destacar los siguientes:

- En 1997 Cemefi crea el Programa de Responsabilidad Social Empresarial.
- En 2000 con base en una iniciativa del mismo Cemefi, se lanza la convocatoria para reconocer a las Mejores Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial. A esta iniciativa se suman las

siguientes organizaciones: COPARMEX, Confederación USEM, Desarrollo Empresarial Mexicano y el Grupo Editorial Expansión.

- Al siguiente año, se lanza por primera vez la convocatoria para poder ostentar el Distintivo ESR 2001 a la Empresa Socialmente Responsable. En esa ocasión, el Distintivo ESR se otorga a 17 empresas; este certamen se ha mantenido, de modo que en 2004 el Distintivo se otorga a 61 empresas socialmente responsables y en 2005 a 84 empresas.
- Dentro del marco de la Asamblea Nacional de COPARMEX en 2001, se presenta a la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México o AliaRSE integrada por Administración por Valores (Aval), COPARMEX, el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), Cemefi, la Confederación USEM e Impulsa (antes Desarrollo Empresarial Mexicano). En 2002 CONCAMIN, se integra a AliaRSE

El breve recuento anterior es evidencia del proceso que el sector empresarial mexicano ha realizado al tomar conciencia de su condición de ciudadano corporativo, materializando el valor de la Responsabilidad Social Empresarial.

En fechas recientes, el proceso de inserción de las empresas mexicanas en la economía global las está enfrentando a diversas presiones adicionales ejercidas por clientes extranjeros, gobierno, consumidores, etc., quienes les demandan no sólo la calidad especificada del producto o servicio que se trate, sino que sus procesos y estándares de trabajo, cumplan con requisitos legales y éticos, reforzando la integración de la Responsabilidad Social Empresarial dentro de sus estrategias de negocio.

Tomando en cuenta el valor de oportunidad que representa la adopción y promoción de los principios del Pacto Mundial de la ONU en nuestro país, AliaRSE ha iniciado, a través de COPARMEX, la relación con diversas agencias especializadas de la ONU y dependencias gubernamentales para lanzar dicha iniciativa en México.

En fechas recientes, el proceso de inserción de las empresas mexicanas en la economía global las está enfrentando a diversas presiones adicionales ejercidas por clientes extranjeros, gobierno, consumidores, etc., quienes les demandan no sólo la calidad especificada del producto o servicio que se trate, sino que sus procesos y estándares de trabajo, cumplan con requisitos legales y éticos, reforzando la integración de la Responsabilidad Social Empresarial dentro de sus estrategias de negocio.

Tomando en cuenta el valor de oportunidad que representa la adopción y promoción de los principios del Pacto Mundial de la ONU en nuestro país, AliaRSE ha iniciado, a través de COPARMEX, la relación con diversas agencias especializadas de la ONU y dependencias gubernamentales para lanzar dicha iniciativa en México.

“Sin ambigüedades ni dubitaciones, afirmamos que la RSE en nuestro país se encuentra aún en una fase muy incipiente de desarrollo, tanto en su alcance en términos cuantitativos (número de empresas socialmente responsables), como por el tipo de firmas que desarrollan acciones de RSE y sobre todo, por la orientación que las anima”(Rosas, 2009).

Las distintas dimensiones de la RSE en forma muy general se pueden entender y aplicar de la siguiente forma:

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

En su dimensión económica externa, implica la generación y distribución de bienes y servicios útiles y rentables para la comunidad, la aportación a la causa pública vía su contribución impositiva. Así mismo, el empresario debe aportar puntos de vista que influyan en la definición e implantación de la política económica de su región y del país. En su dimensión social interna, implica la responsabilidad compartida y subsidiaria de inversionistas, directivos, colaboradores y proveedores, para el cuidado y fomento de la calidad de vida en el trabajo y el desarrollo integral y pleno de todos ellos.

En su dimensión sociocultural y política externa, conlleva la realización de acciones y aportaciones propias y gremiales para contribuir con tiempo y recursos a la generación de condiciones que permitan y favorezcan la expansión del espíritu empresarial y el pleno desarrollo de las organizaciones intermedias y de las comunidades.

En su dimensión ambiental interna implica la mejora del desempeño ambiental de la empresa con base en un enfoque de eco eficiencia y prevención que maximice el uso de insumos y recursos naturales.

En su dimensión ambiental externa significa la promoción de la protección y restauración del patrimonio ambiental, la promoción de los principios y valores correspondientes a lo largo de la cadena de valor en que participa la empresa y, en caso necesario, remediar los daños ambientales que ocasionen sus procesos productivos.

La Responsabilidad Social Empresarial es: “Hacer negocios basados en principios ético y apegados a la ley” (CentraRSE, 2006). La empresa (no el empresario) tiene un rol ante la sociedad, ante el entorno en el cual opera. (CentraRSE, 2006) La decisión de hacer estos negocios rentables, de forma ética y basada en la legalidad es realmente estratégico, ya que con esto se generará:

- Mayor productividad: a través de mejores condiciones para el cliente interno que conduce a mejor retención de talentos y por ende menores índices de rotación;
- Lealtad del cliente: satisfaciendo sus necesidades, empezando por proveerle un lugar donde pueda transmitir sus necesidades y quejas.
- Además de calidad y precio, los clientes empiezan a demandar información de las condiciones de producción, las certificaciones que tiene el producto, entre otras; y
- Acceso a mercados: por cumplimiento de estándares y certificaciones exigidas por actores externos, incluyendo consumidores.
- Credibilidad: la empresa que es respetuosa de las personas, comunidades, medio ambiente y la sociedad en su conjunto proyecta una reputación que le garantiza mayor sostenibilidad en el tiempo, reduciendo riesgos, anticipándose a situaciones que pueden afectar la empresa, mayor agilidad para reaccionar y adaptarse y generando confianza.

La RSE no es una cultura de la filantropía, no se busca que las empresas se conviertan en obras de beneficencia, ya que las empresas están hechas para ser rentables. Esto implica que las empresas adopten una postura activa y responsable en torno al impacto de sus operaciones.

Esta cultura es una forma de hacer negocios que le garantiza mayor sostenibilidad a lo largo del tiempo a la empresa y crecimiento económico. (centraRSE) La RSE es el rol que le toca jugar a las empresas a favor del desarrollo sostenible, es decir, a favor del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el aprovechamiento de los recursos naturales y el medio ambiente. Este equilibrio es vital para la operación de los negocios. Las empresas deben pasar a formar parte activa de la solución de los retos que tenemos como sociedad, por su propio interés de tener un entorno más estable y próspero.

El objetivo principal que persigue la responsabilidad social empresarial radica en el impacto positivo que estas prácticas generen en los distintos ámbitos con los que una empresa tiene relación, al mismo tiempo que contribuya a la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

Las empresas tienen la responsabilidad de conocer el entorno en el que operan. Deben tener un claro conocimiento de todo lo que rodea su empresa, no solo en términos geográficos, sino en términos del conjunto de reglas, leyes que rigen su operación, y todas las actividades relacionadas directa e indirectamente con la empresa.

Volviendo hacer mención y de los actores de la RSE y ampliar sus roles es importante reconocer que los públicos o actores con los que toda empresa se interrelaciona. A estos, se les llama “públicos interesados”. Los públicos interesados son todas aquellas personas a quienes el negocio afecta y se ven impactados por la empresa de manera negativa o positiva.

La empresa puede orientar sus prácticas responsables hacia el interior de la empresa o hacia fuera de la empresa. En cada caso ya sea interno o externo, existen diferentes públicos interesados hacia donde puede focalizar su acción.

Algunos públicos interesados están a lo interno de la empresa, como lo son los colaboradores, accionistas, y la alta gerencia por ejemplo. A lo externo de la empresa, encontramos a los proveedores, clientes, y la comunidad en general.

Delimitar el impacto interno y externo que tiene la empresa es fundamental. Es así entonces, que nace la pirámide de la responsabilidad social empresarial. La pirámide es una herramienta que ha sido creada con el propósito de ayudar a las empresas a definir las áreas de acción en términos de responsabilidad social empresarial. Es a través de la pirámide que las empresas forman criterios para priorizar políticas de RSE.

En el área interna, estas prácticas están enfocadas en valores y transparencia que definan el actuar de la empresa, e inciden directamente en los actores internos (colaboradores). Las prácticas externas están vinculadas a toda la cadena productiva (proveedores, consumidores / clientes) Además, abarcan temas como el respeto al medio ambiente, las comunidades que los rodean y al Estado.

La empresa socialmente responsable debe serlo en principio desde su interior porque su principal responsabilidad es con sus colaboradores, que finalmente son los que hacen posible el negocio.

Una empresa que no enfrenta problemas internos, en donde sus colaboradores se identifican con ella y que tiene una trayectoria transparente en términos del cumplimiento de la ley, garantiza mayor éxito en el resultado de sus acciones y le provee mayor legitimidad a sus prácticas a lo externo.

Una vez cumplidos estos requerimientos fundamentales, la empresa puede enfocarse hacia la dimensión externa y tendrá mayor impacto positivo. Esto se debe a que en una empresa en la que se adoptan valores éticos, existe transparencia en las operaciones y se cumple con los requerimientos legales, transmite mayor confianza a lo externo con sus proveedores, clientes, gobierno y con la sociedad en su conjunto.

Si logramos que estas prácticas sean parte de nuestra estrategia empresarial, de nuestra forma de hacer negocios los 365 días del año y que todos los colaboradores de nuestras empresas viva esta nueva cultura empresarial, tendremos personas que contribuyan conscientemente con sus acciones.

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

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

---

## CAPÍTULO III

### MODELOS DE LA RSE

---

#### MODELO JESÚS M. SOTOMAYOR

Durante más de 40 años de participar en el mundo de los negocios en todo tipo de empresas y tamaño, nacionales e internacionales, públicas y privadas se percato de la importancia y del impacto de las empresas dentro de la sociedad. Observó que si bien las grandes instituciones multinacionales y los inmensos consorcios nacionales han desarrollado iniciativas tendientes a elevar el grado de su responsabilidad social, la mayoría de las medianas y pequeñas empresas (PYMES) no han tomado conciencia de su papel en tan delicado tema. La razón de lo anterior según J. Sotomayor no es debido a un falta de omisión, sino mas bien a la educación e información, al punto de declararse a sí mismo como un empresario mediano y pequeño que nunca realizo un diagnostico y estrategias dentro de sus empresas para abordar este asunto y partiendo de ahí lanzar iniciativas ganadoras tanto para la sociedad como para la empresa. Creía que la filantropía y los negocios no podían converger en lo que la RSE es: una nueva forma y estrategia de hacer negocios. Por lo anterior se dio la tarea de estudiar lo que las pequeñas y medias empresas estaban haciendo respecto a este tema y partiendo de ahí elaborar un manual para este inmenso y estratégico sector, adaptando los avances y contribuciones de países más adelantados en el tema al caso de México.

#### DIMENSIONES DE LA RSE

a). Valores y coherencia: se refiere a las políticas y procedimientos tendientes a establecer el marco ético que orienta la gestión de la empresa.

*Una empresa que define los principios orientadores de su actuar basados en prácticas transparentes y éticas, y establece procedimientos para que se apliquen en toda su gestión, permite que su negocio sea socialmente responsable.*

b). Público Interno: Políticas y procedimientos orientados al desarrollo y mejora en la calidad de vida de los trabajadores de la empresa.

*Una empresa que se preocupa de su público interno eleva los niveles de satisfacción de los trabajadores, propicia un mejor clima interno por el fomento de las buenas relaciones laborales e incrementa el compromiso de los empleados con la empresa porque estos perciben que ocupan un lugar importante en los ámbitos de gestión de la organización.*

C. Relación con proveedores: Políticas y procedimientos que le entregan estabilidad y posibilidades de desarrollo a los proveedores en el largo plazo.

*Una empresa que desarrolla una política de relación con sus proveedores basada en el establecimiento de relaciones a largo plazo y en el desarrollo de las empresas locales, genera confianza tanto en sus inversores como en sus consumidores.*

d). Relación con consumidores: Políticas y procedimientos establecidos para asegurar el respeto y la transparencia con los clientes.

*Una empresa que se preocupa de la satisfacción de sus consumidores, mejora la fidelidad de ellos y mejora su reputación corporativa.*

e). Relaciones con la comunidad: Políticas y procedimientos que establecen la vinculación con los públicos de interés y su rol con los distintos grupos que integran la comunidad.

*Una empresa que establece políticas de relación con sus grupos de interés y desarrolla programas de inversión social hacia la comunidad, aumenta su ventaja comparativa y su reputación corporativa; a la vez que disminuye las resistencias que ella pueda tener en contra de la empresa.*

f). Medioambiente: Prácticas, políticas y el diseño e implementación de sistemas de gestión ambiental que aseguren el desempeño sostenible de la empresa.

*Una empresa que desarrolla sistemas de gestión o prácticas medioambientales genera un menor impacto en el medioambiente, promoviendo su protección para*

*las futuras generaciones. Asimismo, reduce los costos de sus procesos productivos y mejora su reputación corporativa frente a futuras inversiones. (Jesús M. Sotomayor, 2008, pág. 134)*

## VALORES Y COHERENCIA

La dimensión Valores y Coherencia se refieren a todo el comportamiento ético de una empresa. Esto significa que las empresas establecen un marco ético que orienta su actuar, delimitando cómo deben actuar quienes forman parte de la empresa y cómo será la relación que establecen con los distintos públicos de interés externos, tales como los proveedores, los consumidores, el medioambiente y la comunidad.

La gestión ética de una empresa se construye sobre la base de sus valores. A partir de ellos se van configurando las acciones que son aceptadas y no aceptadas por la empresa. Ejemplos de valores de una empresa son: honestidad, transparencia, confianza, eficiencia, solidaridad, etc. Una forma de establecer cuáles serán los valores de una empresa es reflexionar acerca de qué es lo distintivo de ella y esa distinción convertirla en un valor. Además, es fundamental que ellos se plasmen en acciones concretas, de manera que todos sus miembros sepan cómo aplicarlos. La comunicación de los valores de la empresa hacia sus miembros y que cada uno de ellos los haga parte de su accionar es muy importante, principalmente porque establece límites para el funcionamiento de la empresa, a la vez que genera un sentimiento de pertenencia e identificación de los trabajadores hacia ella.

Sub-dimensiones de Valores y Coherencia.

Códigos de Ética.

El Código de Ética es el instrumento a través del cual se plasman valores, normas, pautas o directrices, y comportamientos que la empresa debe tener cotidianamente. Hoy en día son considerados elementos fundamentales y estratégicos para su conducción.

Los códigos de ética permiten establecer las formas en que la empresa se relacionará en términos éticos con sus públicos de interés, entre ellos: trabajadores, proveedores,

clientes y la comunidad. Esto implica la identificación por parte de la empresa, de aquellos aspectos sobre los cuales es importante transmitir acciones socialmente aceptadas frente a situaciones específicas. A su vez, el Código de Ética debe ser difundido hacia los grupos de interés y especialmente conocido, internalizado y aplicado por todos los miembros que forman parte de la empresa. De esta forma, se configura la cultura corporativa de la empresa.

Los códigos de ética son instrumentos comunicacionales, en tanto construyen formas de comunicación entre los miembros de la empresa y pueden ser un elemento que genere un buen clima organizacional. Otro aspecto importante en la implementación de los códigos de ética es el elemento ejemplificador y de coherencia. Nos referimos, específicamente, al comportamiento de la gerencia de la empresa que, a partir de su propio compromiso y ejemplo, es posible exigirlo al resto de los miembros de la organización; de lo contrario, se convierte en una imposición de conductas que, ciertamente, no son respetadas ni legitimadas por sus integrantes.

¿Cómo puedo implementar prácticas de responsabilidad social empresarial en esta área?

A través de la elaboración de un Código de Ética. En este proceso es importante integrar la participación de los distintos miembros de la empresa, en especial a los trabajadores, ya que son ellos quienes mejor conocen el funcionamiento cotidiano de la empresa y, en la medida en que son incorporados en este proceso, se logra una mayor identificación con sus contenidos.

Principales contenidos que debe tener un Código de Ética:

1. Definición clara de cómo se relacionará la empresa con los distintos grupos de interés, tales como proveedores, consumidores, comunidad y con los miembros de la empresa en general.
2. Identificación de las personas responsables de velar por la aplicación y el respeto al Código de Ética.
3. Descripción de cuáles son las conductas éticas a seguir en la forma de relación que se establecerá con los distintos grupos de interés. Por ejemplo: una conducta ética es el rechazo a la corrupción, al cohecho.
4. Descripción de conductas éticas en la toma de decisiones del Gobierno Corporativo.

5. Definición de las formas de sanción a la infracción del Código de Ética.
6. Instancias o canales de comunicación que permitan generar procedimientos para enfrentar faltas al Código de Ética.

Una vez diseñado, es importante que se dé a conocer el Código de Ética. Para esto se pueden utilizar distintas instancias, tales como un boletín, revista, en el sitio web de la empresa y, en general, a través de todos los mecanismos de comunicación de que dispone la empresa.

#### Gobierno Corporativo.

El concepto de Gobierno Corporativo se refiere principalmente a la parte directiva de la empresa o, en otras palabras, al directorio y gerencias. Se trata de un conjunto de personas que tienen como misión velar por el buen funcionamiento y transparencia de la empresa, sobre todo en términos financieros.

Una definición simple se refiere al concepto como: Gobierno Corporativo es el sistema dentro de una organización que protege los intereses de sus diversos grupos de interesados. Si bien es un concepto asociado sobre todo a las grandes empresas, las pequeñas y medianas también pueden tener un Gobierno Corporativo compuesto por un directorio o consejo consultivo. Este organismo facilita la toma de decisiones en tanto aconseja a la gerencia.

¿Cómo puedo implementar prácticas de responsabilidad social empresarial en esta área?

Definiendo claramente cuál será el Gobierno Corporativo de la empresa. Al tratarse de empresas pequeñas y medianas, es probable que en las más pequeñas no exista un directorio. En estos casos, es la gerencia o los dueños los que deben asumir las funciones que tienen los gobiernos corporativos. Estableciendo los reglamentos de funcionamiento del Gobierno Corporativo, especificando quiénes lo componen, cada cuánto tiempo se reunirán y quiénes asumirán determinadas funciones. Además, es importante que las funciones del Gobierno Corporativo integren otros factores importantes en términos de sustentabilidad. Nos referimos a los aspectos sociales, económicos y ambientales.

## Transparencia en Informes Contables.

En coherencia con la conformación de los gobiernos corporativos, si una empresa quiere ser responsable socialmente, debe generar mecanismos que aseguren la transparencia en sus informes contables. En este sentido, ésta sub-dimensión se materializa en prácticas que permitan asegurar la veracidad de la información financiera y la comunicación de sus resultados, tanto interna como externamente.

¿Cómo puedo implementar prácticas de responsabilidad social empresarial en esta área?

Manejando correctamente los libros contables, solicitando asesoría externa, tal como un contador o una consultora dedicada a esto.

## Relaciones leales con la competencia.

Nos referimos a la forma cómo la empresa se relaciona con la competencia dentro de un marco ético, donde prevalezca el respeto y la transparencia de las acciones.

¿Cómo puedo implementar prácticas de responsabilidad social empresarial en esta área?

En caso de deslealtad, asegurarse de que los que intervienen en las realizaciones competenciales, sabrán cual será la sanción a la que serán acreedores, penalidad o castigo que estará debidamente previsto en el Código de Ética, al cual las partes previamente aceptaron sujetarse a sus términos.

Estableciendo valores de competencia leal dentro de sus principios éticos generales y comunicando estos a sus trabajadores. En la definición de estos valores se debe considerar la forma en que la empresa maneja la información de la competencia y como la respeta cuando desarrolla estrategias de publicidad.

Participando en asociaciones o agrupaciones empresariales como una forma de generar contacto con empresas que son parte de la competencia. Establecer buenas relaciones con ellas permite crecer como empresa y generar conocimientos valiosos.

## Sinergia con la Competencia

Nos referimos a organismos formados por empresas de una o diversas industrias que persiguen un beneficio social. Las asociaciones de empresas por causa social no son nuevas, podemos mencionar al consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, (World Business Council for Development) conocido por sus siglas en inglés WBCSD, organismo con más de 200 empresas afiliadas que trabajan exclusivamente con el sector empresarial y el desarrollo sostenible.

En México las asociaciones de empresas que procuran la RSE se enfocan principalmente en el aspecto medio ambiental, ejemplo de estas agrupaciones son la Asociación de Empresas para el ahorro de Energía en la Edificación, A.C. (AEAEE) y la Asociación Nacional de Empresas de Agua y Saneamiento de México, A.C. (ANEAS).

¿Cómo puedo implementar prácticas de responsabilidad social empresarial en esta área?

Integrándose a una sociedad de empresas con causa social como AEAEE, ANEAS o alguna local semejante. Los beneficios que se adquieren por esta acción son varios: el asesoramiento experto y defensa de sus intereses; vinculación con dependencias federales para la definición de políticas; publicidad de la empresa a través de la asociación, así como capacitación y certificación de la empresa.

## Reportes de Sustentabilidad.

Los reportes son una herramienta que permite a las empresas dar a conocer su desempeño en diversas áreas. Hoy en día, las empresas publican los llamados Reportes de Sustentabilidad en los que comunican su desempeño en tres ámbitos: social, económico y ambiental. Para ser efectivo, un reporte comunicar el nivel de compromiso la compañía respecto de sus operaciones en los ámbitos económico, social y ambiental. Debe demostrar cómo este compromiso está incorporando a su visión de negocios y de qué manera sus esfuerzos en este sentido están impactando su resultado final. Cada organización debe definir el contenido que incluirá en el reporte, atendiendo principalmente a las demandas de información de su grupo de interés. En el marco del Global Reporting Initiative (GRI), el estándar más usado en estos momentos, se consideran como contenidos básicos los siguientes:

1. Visión y estrategia: declaración del presidente o máximo ejecutivo de la empresa describiendo los elementos claves del reporte y estableciendo la visión y estrategia de la empresa en relación a la sustentabilidad
2. Perfil del reporte: una visión general de la estructura y alcance del reporte.
3. Perfil de la organización: quien es, que hace y donde opera la compañía
4. Sistemas de administración: estructura organizacional, sistemas de administración y, especialmente, vínculos con los grupos de interés.
5. Indicadores de desempeño: información cuantitativa y cualitativa sobre las operaciones en las áreas financiera, ambiental y social. Estos datos deberían incluir, en la medida de lo posible, al menos dos periodos anteriores y uno proyectado.

¿Cómo puedo implementar prácticas de responsabilidad social empresarial en esta área?

Comunicando su desempeño en áreas que van más allá de lo netamente financiero, sistematizando y dando a conocer sus logros y falencias en distintas áreas.

Comunicando el desempeño que la empresa ha tenido en relación con sus trabajadores, el medioambiente y sus distintos públicos de interés, tales como proveedores, consumidores y comunidad, entre otros.

Dando a conocer a sus públicos de interés los reportes que elabora. La empresa puede publicar una síntesis de estos aspectos a través de un boletín o mantener esta información en su página web, o si no consta de estos medios, debe buscar mecanismos para informar.

#### PÚBLICO INTERNO

La dimensión público interno se refiere al desempeño de la empresa en relación con sus empleados, por lo tanto, es una dimensión que abarca distintos ámbitos.

La forma en que se configura este tipo de relación es la que marca en gran medida el funcionamiento de la empresa, dotando de sentido la relación y conformando un tipo de cultura distintivo, a la vez que permite asegurar la permanencia de la misma en el tiempo.

El eje central de esta dimensión es potenciar el crecimiento del capital humano de la empresa, entendiendo por este concepto “el grado de desarrollo de capacidades humanas básicas, como puede ser el nivel de educación alcanzado por un individuo, el goce de una buena salud, sus valores, entre otros”.

Potenciar estos elementos fortalece el crecimiento profesional y personal de los miembros de la empresa, a la vez que conforma una cultura organizacional que promueve el sentimiento de pertenencia hacia la empresa, su lealtad y compromiso.

Esta es una de las dimensiones de la responsabilidad social empresarial en donde más se observa la relevancia de implementar prácticas que vayan más allá de las regulaciones legales. Empresas que aplican medidas en este sentido se distinguen claramente de aquellas que no lo hacen, pues reflejan su cultura interna, mejorando su prestigio e imagen corporativa y aumentando su competitividad.

La dimensión Público Interno contempla la implementación de códigos, prácticas y políticas que van definiendo el marco dentro del cual se desarrolla la relación entre empleador y trabajador. Cada sub dimensión abarca una determinada área, que implica acciones, procesos, instancias de diálogo y comunicación, y aprendizaje.

Sub dimensiones de Público Interno.

#### Seguridad e Higiene

La seguridad de los miembros de una empresa es fundamental para su adecuado funcionamiento. Es por esta razón que la sub dimensión Seguridad e Higiene busca el establecimiento de prácticas tendientes a resguardar la seguridad de los trabajadores, considerando medidas preventivas, orientadas a reducir riesgos de accidentes y enfermedades laborales; y medidas paliativas, enfocadas a compensar en caso de que estos se produzcan.

¿Cómo puedo implementar prácticas de responsabilidad social empresarial en esta área?

Identificando los riesgos laborales relacionados con la seguridad e higiene. La empresa puede exigir a la mutualidad en la que se está afiliado, un diagnóstico en cuanto a la seguridad de sus instalaciones y operaciones. Generando instancias de comunicación hacia los trabajadores acerca de los riesgos laborales existentes en la empresa. Es fundamental que todos los miembros de la empresa conozcan cuáles son los riesgos, las formas de prevenirlos y compensarlos en caso de que ocurran.

Realizando capacitaciones acerca de los derechos y beneficios que otorgan las mutualidades (asociaciones empresariales, organismos gubernamentales y no gubernamentales), junto con los procedimientos que se deben efectuar en caso de que ocurra un accidente, tanto en el lugar de trabajo como en su trayecto. Este tipo de pláticas pueden solicitarse a la mutualidad en el que considere conveniente.

Elaborando un reglamento o manual de seguridad e higiene que contenga instrucciones, procedimientos y sanciones, y que sea difundido a todos los miembros de la empresa.

A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponde la observancia de la Ley Federal del Trabajo y sus asuntos relacionados son el seguro social las instituciones a las que los trabajadores pueden acudir para orientación y asesoría son:

- La Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo (PROFEDET)
- Junta Federal de Conciliación y Arbitraje (JFCA)
- Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores (FONACOT)
- Comisión Nacional de Salarios Mínimos (CONASAMI)
- Comité Nacional Mixto de Protección al Salario (CONAPROS)

Políticas de Salud

Es el establecimiento por parte de la empresa de un conjunto de prácticas orientadas a velar por la salud física y psicológica de sus trabajadores.

¿Cómo puedo implementar prácticas de responsabilidad social empresarial en esta área?

Realizando revisiones periódicas asistidas por parte de la institución encargada, (salubridad) en el área de comedores públicos, para asegurar la limpieza en dichas aéreas, así como para evitar intoxicaciones, o enfermedades infecto-contagiosas en el personal, por descomposición de alimentos, lo cual repercutiría en la salud y desempeño laboral de los trabajadores. Con ello asegurar la calidad de vida laboral, además de darse cumplimiento en materia de ética, a la responsabilidad de la empresa para brindar un ambiente laboral de salud. Generando programas orientados a la promoción de formas de vida saludable. Estos pueden ser de distinta índole, desde la difusión de hábitos de alimentación hasta programas que contemplen convenios con centros de actividad física deportiva.

Afiliándose a una caja de compensación, la que puede otorgar espacios para la realización de actividades físicas, así como otra serie de beneficios sociales.

Asegurando que la empresa proporcione ambientes físicos saludables y agradables para trabajar, como por ejemplo, ambientes limpios, con espacio e iluminación suficientes y con sillas adecuadas. Además contar con un lugar apropiado para almorzar. Promoviendo un clima laboral sano, participativo, transparente, respetuoso y comunicativo.

#### Políticas con los Sindicatos

Otra sub dimensión que forma parte de la relación entre empleador y trabajador es el establecimiento de canales formales de comunicación. Ellos fortalecen la relación y su permanencia en el tiempo. La forma legal son los sindicatos, que posibilitan la representación de grupos de trabajadores y la canalización de sus inquietudes y demandas.

Una empresa que quiere implementar la responsabilidad social en esta sub dimensión debe promover el funcionamiento de sindicatos y generar mecanismos y espacios de diálogo con ellos. Inclusive en los casos en que no se conforman sindicatos, es importante promover otras formas de organización que permitan mantener el diálogo con los trabajadores. Asimismo, es importante que estas instancias se den en forma regular y que las decisiones tomadas en ellas sean respetadas.

¿Cómo puedo implementar prácticas de responsabilidad social empresarial en esta área?

Elaborando una política de puertas abiertas hacia los trabajadores, capaz de recoger cualquier sugerencia y opinión. Generando instancias concretas de diálogo con los sindicatos, tales como reuniones mensuales o encuentros trimestrales.

Difundiendo los acuerdos alcanzados entre la gerencia y el sindicato u organización de trabajadores, a través de los medios de comunicación que existen al interior y hacia el exterior de la empresa, tales como revistas, boletines, sitio intranet, página web, diario, mural, entre otros.

#### Políticas de Contratación

La generación de una Política de Contratación es una medida que tiene como objetivo que los procesos de selección, contratación y promoción del personal sean orientados bajo criterios objetivos, transparentes e igualitarios.

Medidas como éstas impiden que se generen situaciones de discriminación, a la vez que promueven la igualdad de condiciones frente a cualquier cargo en la empresa.

¿Cómo puedo implementar prácticas de responsabilidad social empresarial en esta área?

Asegurando que los procedimientos contenidos en la política de contratación y reglamento interno de la empresa velen por la no discriminación y promuevan criterios de selección homogéneos e igualitarios. Estableciendo, al interior de la política de contratación, un sistema de promoción claro, transparente e igualitario y de acceso general.

Difundiendo la política de contratación a través de todas las instancias y medios de comunicación interno que tiene la empresa y, en los casos en que se llama a concurso externo, publicarlo en los canales adecuados para ello.

#### Políticas de Capacitación.

La formación o capacitación de los trabajadores es una actividad que aporta a la generación de conocimientos que benefician tanto a la empresa como a los trabajadores.

Este tipo de prácticas aporta, además, a la satisfacción personal de los trabajadores, en tanto les brinda oportunidades de desarrollar sus potencialidades en forma profesional. La capacitación es una actividad que eleva la empleabilidad de los trabajadores, en tanto les otorga posibilidades de ascenso en su lugar de trabajo o en otros.

¿Cómo puedo implementar prácticas de responsabilidad social empresarial en esta área?

Instaurando una política de capacitación que incentive a que los trabajadores se capaciten, y utilizando, en los casos que corresponda, la franquicia tributaria concedida por el Estado. Generando mecanismos que faciliten el acceso a capacitación, tales como horarios especiales o formas de financiamiento parcial o total.

Invitando a personas con conocimientos relacionados con el rubro de la empresa a que dicten charlas a los trabajadores. Una vez instaurada la política de capacitación, es fundamental que los trabajadores la conozcan y tengan un acceso claro a sus beneficios.

#### Políticas de Beneficios

Una forma de complementar las remuneraciones de los trabajadores, elevar su satisfacción laboral y calidad de vida, es establecer un conjunto de beneficios.

¿Cómo puedo implementar prácticas de responsabilidad social empresarial en esta área?

Elaborando un conjunto de beneficios que sean equitativos, acordes a la realidad y alcance de la empresa. Ejemplos son: afiliación a seguros, asignaciones especiales y bonos, convenios, permisos especiales, becas, vestimenta o ropa de trabajo, orientación respecto al endeudamiento familiar, y días administrativos. Es fundamental establecer la temporalidad de los beneficios, vale decir, si ellos serán permanentes o eventuales. Esto porque si una empresa mantiene un beneficio por un tiempo determinado, éste se convierte en permanente. Informando los beneficios a todos los miembros de la empresa y que se instauren procedimientos claros para su acceso.

## Conciliación de Vida Personal y Vida Laboral

Nos referimos básicamente a las prácticas desarrolladas por la empresa, con el objetivo de permitir que los empleados puedan compatibilizar su vida familiar y laboral.

Por lo general, las formas en que se materializa este objetivo se orientan hacia la adopción de medidas enfocadas a generar horarios flexibles de trabajo y actividades de integración, en las cuales trabajadores y familias puedan compartir.

¿Cómo puedo implementar prácticas de responsabilidad social empresarial en esta área?

Instaurando prácticas tendientes a conciliar la vida personal y laboral de los trabajadores. Ejemplos: flexibilidad de horarios y jornada para casos especiales; y actividades recreativas donde los trabajadores puedan compartir con sus familias. Otorgando beneficios relacionados con la atención a hijos tanto a madres como a padres, más allá del permiso maternal o paternal.

Generando instancias de participación de los trabajadores con sus familias, de manera que no se olvide la condición de trabajador que forma parte de un núcleo familiar.

## Política de Previsión

Considera el diseño e implementación por parte de la empresa de un sistema de medidas tendientes a velar por bienestar económico y social de los empleados una vez que estos jubilen.

¿Cómo puedo implementar prácticas de responsabilidad social empresarial en esta área?

Capacitando respecto de los procesos y cambios que involucra la jubilación y la importancia del ahorro voluntario. Instaurando programas de apoyo económico a los trabajadores que se encuentran en proceso de jubilación. Implementado programas de apoyo psicológico a los trabajadores que se encuentran en proceso de jubilación.

## Políticas de Prevención y Sanción del Acoso

Nos referimos a la generación de condiciones laborales en las cuales se asegure la integridad física y psicológica de los empleados, especialmente la referida a situaciones de acoso sexual.

¿Cómo puedo implementar prácticas de responsabilidad social empresarial en esta área?

Elaborando un manual de procedimientos que contenga las medidas que se deben llevar a cabo en caso de que ocurra una situación de acoso sexual. Este manual debe ser sencillo e integrar lo estipulado por la legislación, junto con describir procedimientos y canales de comunicación internos propios de la empresa.

Difundiendo el manual, de manera tal que cada miembro de la empresa lo conozca y sepa aplicar.

## Política de Diversidad

Considera que en las empresas prevalezcan criterios objetivos en la contratación y en el trato hacia y entre los trabajadores. Por lo tanto, busca el respeto a la diversidad y no discriminación, así como la inclusión de personas de distintas etnias, géneros, grupos etarios y grupos vulnerables socialmente, como lo son los discapacitados.

¿Cómo puedo implementar prácticas de responsabilidad social empresarial en esta área?

Generando mecanismos tendientes a prevenir situaciones de discriminación y formas de inclusión de grupos vulnerables. Para cumplir este objetivo, se pueden implementar las prácticas contenidas en la “Guía de Buenas Prácticas Laborales sobre No Discriminación en la Empresa”, documento elaborado por la CPC durante el año 2006 y que se constituye como una adaptación a la realidad del mundo privado, de los contenidos del “Código de Buenas Prácticas Laborales sobre No discriminación para la Administración Central del Estado”. Ella se compone de recomendaciones respecto de: procesos de reclutamiento y selección; desarrollo de carrera y acceso a la capacitación; representación equilibrada entre hombres y mujeres en los cargos de jefatura y de responsabilidad directiva; condiciones de trabajo; protección de los derechos de maternidad y

responsabilidad parentales; conciliación de responsabilidades laborales con obligaciones familiares; y prevención y sanción del acoso laboral y/o sexual en el trabajo.

En los casos en que se produzca discriminación, la persona afectada debe saber a qué instancias de comunicación recurrir, qué procedimientos se contemplan y qué sanciones pueden tener los acusados. Es importante que la empresa difunda estos procesos y que todos sus miembros los conozcan. También es primordial que los procesos sean hechos de manera transparente, y manteniendo la confidencialidad de los hechos y las personas involucradas. Para los casos en que se quiere incorporar personas con cierta condición de vulnerabilidad, como lo son las discapacitadas, es bueno definir con claridad formas de apoyar el proceso de integración.

#### RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES

Esta dimensión, como su nombre lo indica, considera la actuación de la empresa en relación a sus proveedores. Entendemos como proveedores a la o las personas o empresas que proporcionan productos o servicios a la empresa. Una empresa siempre puede ser situada dentro un proceso o encadenamiento productivo. En este sentido, es fundamental que la responsabilidad social empresarial se aplique en cada una de los eslabones que conforman la cadena productiva.

Esta dimensión supone el establecimiento de relaciones a largo plazo, promoviendo el compromiso activo de ambas partes. Asimismo, un buen desempeño en esta materia está asociado a la generación de políticas, códigos y normas orientadas a resguardar las condiciones laborales y la constitución de acuerdos comerciales que permitan el desarrollo de las empresas proveedoras y, especialmente, aquellas que generan un desarrollo económico y social a nivel local.

Sub dimensiones de Relación con Proveedores.

#### Desarrollo de Proveedores

Considera iniciativas de las empresas orientadas a promover que los proveedores desarrollen su negocio. Si bien las Pymes son generalmente vistas como proveedoras de las grandes empresas, ellas también pueden establecer relaciones estables con sus propios proveedores, aun cuando sean similares en su estructura.

¿Cómo puedo implementar prácticas de responsabilidad social empresarial en esta área?

Elaborando un registro completo acerca de las características de los proveedores de la empresa. Estableciendo ciertas exigencias mínimas para la selección de un determinado proveedor.

Elas deben ser elaboradas bajo criterios objetivos, privilegiando aquellos que cumplen con la legislación laboral y tributaria. Asimismo, tales exigencias deben ser conocidas por los proveedores.

Definiendo formas y procedimientos bajo los cuales se relaciona la empresa con sus proveedores, que sean claros y conocidos por estos últimos.

Elaborando un código de conducta que oriente la forma en que se relaciona la empresa con los proveedores.

Fijando plazos establecidos de pago que permitan a los proveedores mantener su estabilidad económica.

Exigiendo que toda transacción comercial sea debidamente documentada.

Dando a conocer la forma en que se relaciona la empresa con los proveedores a todos los miembros de la empresa.

## Encadenamiento Productivo

Nos referimos a que las empresas consideren que son parte de una cadena productiva y, como tal, promuevan el desarrollo económico de sus proveedores, así como el de las comunidades donde se insertan. Para empresas como las Pymes, esto se traduce en la generación de redes con sus proveedores y con otras empresas que también son proveedoras, de manera tal que esta generación de redes construya desarrollo económico local. Cuando las empresas generan redes, forman lo que se conoce con el nombre de clúster.

Lo anterior favorece la generación de iniciativas que aportan al desarrollo económico de las comunidades donde se insertan las empresas, mediante la promoción de proveedores locales y la generación de redes.

¿Cómo puedo implementar prácticas de responsabilidad social empresarial en esta área?

Fortaleciendo y privilegiando la contratación de proveedores locales, es decir, proveedores cercanos geográficamente a las instalaciones de la empresa.

Promoviendo la contratación de pequeñas y medianas empresas proveedoras.

Estableciendo contacto con empresas similares y complementarias en su rubro, generando redes estables y promotoras de desarrollo. La generación de redes puede dar paso a la conformación de agrupaciones o asociaciones de empresas, que junto con generar capital humano, crean capital social que les permite seguir surgiendo y ampliando sus redes de cooperación.

A través de las agrupaciones, las empresas pueden impactar positivamente a las comunidades donde se insertan y generar desarrollo económico y social

¿Cómo puedo implementar prácticas de responsabilidad social empresarial en esta área?

Fortaleciendo y privilegiando la contratación de proveedores locales, es decir, proveedores cercanos geográficamente a las instalaciones de la empresa.

Promoviendo la contratación de pequeñas y medianas empresas proveedores.

Estableciendo contacto con empresas similares y complementarias en su rubro, generando redes estables y promotoras de desarrollo. La generación de redes puede dar paso a la conformación de agrupaciones o asociaciones de empresas, que junto con generar capital humano, crean capital social que les permite seguir surgiendo y ampliando sus redes de cooperación. A través de las agrupaciones, las empresas pueden impactar positivamente a las comunidades donde se insertan y generar desarrollo económico y social.

#### Aspectos Laborales

Considera los resguardos y garantías que la empresa debe implementar, con el objetivo de asegurar la existencia de formas de trabajo dignas en las empresas proveedoras, en las cuales exista un respeto por los derechos de las personas.

¿Cómo puedo implementar prácticas de responsabilidad social empresarial en esta área?

Estableciendo como requisito mínimo que sus proveedores no trabajen con mano de obra infantil, ni forzada, ni generen formas de discriminación. Estableciendo como requisito que sus proveedores otorguen las condiciones mínimas de un lugar de trabajo digno.

Exigiendo que sus proveedores cumplan con la legislación laboral chilena en la relación contractual que establecen con sus trabajadores.

#### Subcontratación

Considera las exigencias que una empresa debe realizar a sus proveedores respecto del personal subcontratado y suministrado. Estas exigencias aluden a los aspectos laborales de la relación contractual que las empresas proveedoras mantienen con ellos.

¿Cómo puedo implementar prácticas de responsabilidad social empresarial en esta área?

Exigiendo que las empresas contratistas o subcontratistas informen del cumplimiento de la legislación vigente en la contratación de su personal, específicamente los aspectos relacionados con pago de salario, previsión, e higiene y seguridad. Verificando que la información laboral y previsional recibida de los contratistas o subcontratistas haya sido emitida por un ente acreditado.

#### RELACIÓN CON LOS CONSUMIDORES

La actuación con los consumidores es un elemento fundamental para la proyección de una empresa. Su comportamiento puede aumentar o disminuir las ventas de un determinado producto e influye fuertemente en la marca o sello de una empresa.

Hoy en día, los consumidores están cada vez más conscientes de sus derechos y se han conformado varias asociaciones o agrupaciones con el fin de reclamar las obligaciones del proveedor. Por este motivo, entidades en México como la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO) sean convertidos en un referente importante a la hora de necesitar un mediador en conflictos de este tipo. PROFECO tiene como misión promover el desarrollo de consumidores y proveedores que ejerzan sus derechos y cumplan sus obligaciones.

Sus objetivos son:

- Desarrollar consumidores conscientes e informados para lograr una cultura de consumo inteligente.
- Prevenir y corregir inequidades en las relaciones de consumo.
- Propiciar y vigilar el cumplimiento de la normatividad por los proveedores, estimulando la sana competencia.
- Reducir las distorsiones de las relaciones de consumo derivadas de prácticas monopólicas.

La forma tradicional en que las empresas se relacionaban con sus consumidores, donde el trato hacia el cliente era lo importante, ha dejado de ser suficiente y se está requiriendo cada vez mas de otras actuaciones que den cuenta tanto de la calidad de los productos, como de la forma en que sus producidos y comercializados. Las empresas que en

asumido un rol con la cadena productiva y han buscado formas para disminuir sus impactos negativos en el medio ambiente y la sociedad en general, se han distinguido del resto y han adquirido herramientas competitivas significativas.

Su dimensiones de Relación con Consumidores.

#### Satisfacción de los Consumidores

Esta su dimensión aborda la forma en que la empresa establece su vinculación con los consumidores. Acá se considera la definición de mecanismos de comunicación que permitan un diálogo fluido y una retroalimentación desde este grupo de interés. Además, incluye el diseño de sistemas acordes a la realidad de la empresa, a través de los cuales sea posible resolver situaciones de conflicto.

También incorpora la satisfacción del cliente en cuanto a las características de los productos y las formas en las que la empresa recoge estas opiniones y las utiliza en el mejoramiento de éstos.

¿Cómo puedo implementar prácticas de responsabilidad social empresarial en esta área?

Estableciendo una forma de relación con sus consumidores que contemple la legislación Y que respete los derechos de los consumidores en cuanto a la información y seguridad de los productos o servicios.

Estableciendo procedimientos orientados a la reposición o cambio de productos defectuosos. Con ello, se respeta la legislación y se promueve la responsabilidad social de la empresa hacia los consumidores y sociedad en general.

#### Política Publicitaria

Considera que la publicidad de la empresa se realice bajo criterios éticos, vale decir, que respete la dignidad de las personas, no discrimine, no incorpore elementos ajenos a la voluntad de comunicar acerca de los productos y no sea engañosa.

Es adecuado evaluar el mejorado de etiquetado del producto o servicio para que personas con capacidades diferentes puedan identificarlo por ejemplo, incluir etiquetado braille o modificar el producto para facilitar su uso por personas con una sola extremidad o mayores de edad.

¿Cómo puedo implementar prácticas de responsabilidad social empresarial en esta área?

Elaborando un código o conjunto de directrices relacionadas con la ética publicitaria. Estas directrices deben contener la legislación chilena vigente e incorporar particularidades dependiendo del rubro y cultura corporativa de la empresa.

Algunas pautas universales son: la publicidad debe estar dirigida al público específico del producto; no debe incorporar elementos sexistas; debe promover valores basados en los derechos humanos; y promover una sana competencia.

El contenido de la publicidad debe ser claro, sencillo y fácil de comprender; de esta manera se ofrece lo que realmente se vende y se evitan interpretaciones erróneas y publicidad engañosa. Generando mecanismos de regulación interno respecto a la publicidad de la empresa.

#### Conocimiento de Daños Potenciales

Nos referimos al trabajo que desarrolla la empresa para velar por las condiciones de salud y seguridad de sus consumidores. Esto quiere decir que la empresa se preocupa de que los procesos de producción y productos no ocasionen daños a sus consumidores en el largo plazo, por lo tanto, se relaciona con la implementación de políticas y sistemas que permitan el perfeccionamiento continuo, la investigación, innovación, aprendizajes y preocupación por los efectos colaterales que un producto o servicio puede tener.

¿Cómo puedo implementar prácticas de responsabilidad social empresarial en esta área?

Diseñando un programa especial para el mejoramiento de los procesos de producción y el producto. Investigando los posibles efectos que tienen los productos o servicios.

Evaluando los riesgos a largo plazo que tienen los productos o servicios.

No utilizando sustancias o productos prohibidos en Chile y en otros países.

Utilizando productos de bajo impacto ambiental.

## RELACIÓN CON LA COMUNIDAD

La dimensión Relación con la Comunidad tiene que ver con cómo la empresa establece relaciones con los diversos públicos de interés que ella tiene; así como la relación que establece con su comunidad cercana y con la sociedad en la que está inserta.

Hoy en día es común escuchar que las grandes empresas implementan políticas de “buen vecino”. Esto es uno de los aspectos que incorpora esta dimensión y que tienen que ver con establecer relaciones armoniosas con el entorno en que la empresa se encuentra inserta.

Por otra parte, la empresa tiene relaciones con una serie de grupos que son relevantes para ella. Estos grupos son los llamados “públicos de interés”. Como se señaló anteriormente, los públicos de interés resultan fundamentales para llevar adelante el negocio, por lo que resulta clave identificarlos, priorizarlos y establecer metas y formas de relacionarse con cada uno de ellos.

Cuando la empresa se encuentra en un ambiente hostil, donde sus vecinos están descontentos con su presencia, y la sociedad en general critica su actuar, el desempeño de ella se vuelve mucho más difícil y, de esta manera, menos exitosa. Por el contrario, insertarse en la comunidad de manera positiva, generando relaciones de confianza y transparentes, permite a la empresa contar con una red de apoyo que es propicia para el éxito y desarrollo sustentable de su negocio.

De esta manera, la relación que establezca la empresa, tanto con sus públicos de interés como con su comunidad, son fundamentales para su sostenibilidad en el tiempo. Una empresa que establece relaciones de cooperación y transparencia con su comunidad y públicos de interés, es una empresa que es valorada y respetada, por lo que las personas quieren que ella prospere y se mantenga en lugar donde se ha instalado.

Sub dimensiones de Relación con la Comunidad.

### Diálogos con Públicos de Interés

Diálogos con los públicos de interés se refiere a la importancia que tiene que la empresa identifique a sus públicos de interés, sepa cuáles son los más relevantes y establezca mecanismos que le permitan mantener una comunicación fluida y permanente con ellos.

Los públicos de interés pueden ser muchos (y tienen que ver con los grupos que resulten estratégicos para el funcionamiento de la empresa), pero los más comunes a todas las empresas son: los trabajadores, los consumidores, los socios comerciales, los proveedores, otras empresas del rubro, las reparticiones estatales, las organizaciones de la sociedad civil, la comunidad.

La empresa debe definir el orden o prioridad con que se relacionará con sus públicos de interés, dependiendo de sus posibilidades y necesidades. Es importante que estas instancias sean continuas en el tiempo para conformar relaciones sólidas y estables, y que sean establecidas de manera horizontal, es decir, en un espacio en que la empresa está dispuesta a escuchar y ser escuchada.

¿Cómo puedo implementar prácticas de responsabilidad social empresarial en esta área?

Identificando los públicos de interés con los que la empresa se relacionará. La empresa debe distinguir cuáles son los públicos de interés que requiere abordar primero, luego el segundo y así sucesivamente. De esta manera, puede elaborar un plan para relacionarse con ellos en el corto, mediano y largo plazo. Por ejemplo: la empresa X ha detectado que requiere, en primer lugar, establecer una relación más estrecha con sus consumidores; en segundo lugar, con los proveedores y, en tercer lugar, con las organizaciones de la sociedad civil cercanas a la empresa, tales como las juntas de vecinos y clubes deportivos.

Elaborando una estrategia de relación y comunicación con ellos, estableciendo instancias de diálogo, personas a cargo de establecer el diálogo y mecanismos para llevarlo a cabo. Por ejemplo: Una vez que la empresa X ha priorizado sus grupos de interés, decide establecer canales de comunicación con sus clientes y proveedores a través de su página web, con el compromiso de contestar sus inquietudes y demandas, y programar reuniones

con sus representantes una vez al mes. También ha establecido una persona de contacto en la empresa para atender a los grupos de las comunidades cercanas.

Una vez establecido el diálogo, es importante acoger las demandas y expectativas, y dar algún tipo de respuesta. Esto no significa que la empresa deba solucionar todos los aspectos que se le presenten ni apoyar todas las iniciativas que le soliciten, sino que debe dar respuesta tanto frente a las cosas que puede y quiere hacer como a las que no.

Es importante considerar establecer como públicos de interés las distintas organizaciones empresariales, y autoridades a nivel municipal y regional, generando un diálogo abierto y fluido con ellos. A través de este contacto, es posible generar relaciones trisectoriales que aportan con mayores redes a la solución de demandas.

#### Vinculación Comunidad/Inversión Social

Nos referimos a la relación que establece la empresa con la comunidad, tomando la empresa un rol activo en la generación de iniciativas conjuntas que permitan resolver las necesidades de la comunidad donde se encuentra inserta. Vale decir, incorporar el concepto de responsabilidad social empresarial en esta área implica ser un actor relevante en el desarrollo social, ambiental y económico del lugar en que se opera.

La relación con la comunidad busca apoyar al desarrollo del lugar en que se encuentra la empresa pero también generan rentabilidad, mejorando su imagen corporativa, fortaleciendo las relaciones entre los trabajadores y mejorando el clima organizacional; lo que genera una empatía con la comunidad, que permite desarrollar proyectos que benefician a ambas partes.

Establecer una relación con la comunidad no es realizar acciones de filantropía o beneficencia. Aun cuando esas acciones son de gran ayuda para la resolución de aspectos específicos de la comunidad en la que se opera, la vinculación con la comunidad supone un rol activo que no tiene que ver sólo con la entrega de recursos económicos.

Los proyectos en que se involucre la empresa, por tanto, deben buscar ser proyectos de inversión social.

La Inversión Social es entendida como una inversión dirigida a generar capacidades en los individuos que conforman la comunidad, que les permitan resolver sus necesidades desde una mirada estratégica, que considera acciones sostenibles en el tiempo y que provoca cambios beneficiosos.

Dicho de otra forma, la Inversión Social se refiere al "uso responsable, proactivo de recursos privados, cuyo retorno esperado es el bienestar de las comunidades en el desarrollo a largo plazo. La actuación debe ser planificada y sistemática; realizada con estabilidad, con permanencia, con profesionalismo en la acción, es decir, tratando de convocar a los mejores para resolver los problemas de carácter público y con especialización".

Esta definición considera el uso planificado de los recursos, entendiendo que ellos pueden ser de distinta índole y no tan sólo monetarios. A su vez, considera que la actuación planificada es la que garantiza la estabilidad y permanencia de las acciones, dando una solución integral a las necesidades concretas.

Desde esta perspectiva, la empresa no sólo entrega herramientas, sino que participa activamente del desarrollo social de las comunidades. "La idea es lograr no una transacción económica, sino una transacción de capacidades..."

¿Cómo puedo implementar prácticas de responsabilidad social empresarial en esta área?

Identificando las necesidades que tiene la comunidad y determinando en qué puede aportar la empresa a la solución de éstas, ya sea mediante recursos económicos, físicos o la participación de los trabajadores en distintas actividades.

Por ejemplo: la empresa ha establecido una relación estrecha con la junta de vecinos y ha decidido que su aporte consistirá en mejorar el espacio físico donde se juntan. Para cumplir este objetivo, reunirá los materiales de construcción necesarios, y los trabajadores de la empresa junto a los vecinos, remodelarán el lugar.

Realizando donaciones de sus propios productos o servicios a la comunidad.

Por ejemplo: la empresa ha decidido que su aporte consistirá en la remodelación del lugar físico donde se reúne la junta de vecinos. Es una empresa dedicada a obras de construcción, por lo tanto, su donación en materiales proviene de los mismos insumos con que funciona.

Elaborando un plan estratégico en la realización de aportes. Esto quiere decir que la empresa deberá decidir a quiénes aporta y con qué frecuencia.

Por ejemplo: la empresa ha decidido que una vez que finalice la obra de mejoramiento de la junta de vecinos, se pondrá en contacto con otra junta de vecinos cercana, de manera que ha planificado que tendrá un aporte mensual destinado a distintas actividades con las juntas de vecinos de la comunidad.

Generando alianzas con organizaciones que aportan o realizan actividades en la comunidad, como una forma de unir esfuerzos.

Por ejemplo: la empresa se pondrá en contacto con una organización especializada en realizar cursos de liderazgo y presentación de proyectos sociales, con el fin de que las juntas de vecinos fortalezcan sus lazos internos y puedan postular a los fondos concursales al gobierno local.

#### Voluntariado Corporativo.

El Voluntariado Corporativo es el conjunto de acciones voluntarias que los trabajadores de una empresa realizan para apoyar algún proyecto de inversión social. Ellas pueden ser desde juntar dinero para aportes económicos hasta destinar tiempo de los trabajadores para actividades concretas, como construir una sede, capacitar personas o actuar como monitor recreacional en un hogar de niños.

Incentivar a los trabajadores a realizar tareas voluntarias no sólo reportará, en un futuro, beneficios a los destinatarios de dichas acciones y a la comunidad en general, sino que

también generará un retorno altamente positivo para la propia empresa, ya que le da un sentido mayor al trabajo realizado.

Idealmente, el voluntariado corporativo debiera contar con dos aspectos: por un lado, la donación de la empresa de horas laborales de sus trabajadores para que puedan realizar acciones de voluntariado, y por otra, el compromiso de los trabajadores en la realización de éste.

El fortalecimiento del compromiso entre los empleados, el desarrollo de su creatividad y del trabajo en equipo, el mejoramiento del clima laboral, entre otros, será el resultado de esta iniciativa.

¿Cómo puedo implementar prácticas de responsabilidad social empresarial en esta área?

Buscando un proyecto para apoyar. La empresa debe buscar, evaluar y decidir qué iniciativa social apoyará. Por ejemplo: la empresa ha detectado que cerca de sus instalaciones existe un hogar de menores y que su necesidad más urgente son los alimentos, por lo tanto, se ha decidido que se organizará una campaña de recolección de alimentos.

Definiendo la forma en que se puede apoyar dicho proyecto.

Por ejemplo: la empresa organizará una campaña de recolección de alimentos que consiste en que cada área de la empresa se compromete a juntar cierta cantidad de un producto. Se ha decidido que todos los meses se juntarán los alimentos, pero que cada mes se rotará el alimento que debe reunir cada área.

Otorgando facilidades para la realización de las actividades.

Por ejemplo: la empresa donará una hora al mes a los trabajadores que quieran participar del programa, para que vayan a entregar las donaciones al hogar y puedan realizar acciones recreacionales con los niños.

Involucrándose activamente la gerencia en el desarrollo de las actividades.

Por ejemplo: los dueños de la empresa participarán activamente de la campaña, participando en la entrega de alimentos y actividades recreacionales, motivando a los trabajadores a participar en ella.

Informando a todos los miembros de la empresa las actividades del voluntariado corporativo, ya sea a través de boletines, revistas, sitio intranet, reuniones u otro medio. De esta manera, se valoran las acciones y se incentiva a que otros trabajadores participen.

## MEDIOAMBIENTE

Este concepto tiene relación con las actividades de la empresa que generan algún tipo de impacto ambiental.

Una definición simple de impacto ambiental nos dice que es “cualquier cambio en el ambiente, sea adverso o beneficioso, que es resultado total o parcial de las actividades, productos o servicios de la empresa”.

Un impacto ambiental no es necesariamente inmediato, ni deja secuelas evidentes, así como tampoco debe estar vinculado sólo con ciertos sectores productivos sino que con todo tipo de actividad. Esto hace necesario comenzar a internalizar los impactos diarios que las organizaciones realizan y cómo se pueden ir paliando de diversas formas.

Ejemplos de impacto ambiental son: generación de ruidos y olores contaminantes; botar escombros; no guardar en forma adecuada los residuos o desechos peligrosos, provocando derrames; botar basura en la calle, como papeles y material de oficina.

En este capítulo nos referiremos a aspectos generales, vale decir, que pueden ser atingentes a cualquier tipo de empresa. Mencionaremos aspectos específicos en los casos en que es probable que una empresa deba plantearse tener que incorporarlos dentro de su política ambiental. Para la descripción de las su dimensiones, hemos considerado los principales aspectos del “Manual RAM-Pyme: Responsabilidad Ambiental

para la Pequeña y Mediana Empresa”, de CONAMA y el Consejo de Las Américas. Sus directrices han permitido orientar los requisitos mínimos que debe contener una política ambiental para empresas como las Pymes, por lo tanto, muchos de los elementos e ideas aquí expuestos son extraídos de este documento. Si el lector desea profundizar en ellos, este texto es una excelente referencia.

Sub dimensiones de Medioambiente.

#### Actitud Proactiva frente a Exigencias Medioambientales

Nos referimos principalmente a la preocupación de la empresa por el impacto ambiental que puede causar, tanto positiva como negativamente. Y en esta actitud, considerar la promoción y adopción de normas y estándares ambientales de primer nivel, que van más allá de la regulación existente.

Es fundamental que en las empresas se tome conciencia de que, cualquiera sea su rubro, ellas causan un impacto ambiental, por lo tanto, los efectos de su actuación deben ser analizados y, cuando son negativos, minimizarlos.

¿Cómo puedo implementar prácticas de responsabilidad social empresarial en esta área?

Identificando los aspectos ambientales de la empresa y sus posibles impactos al medioambiente. Un aspecto ambiental aquel elemento de las actividades, productos o servicios de una empresa que puede interactuar con el medioambiente. Para poder tipificarlos, se debe tener claridad respecto de todas las materias primas y recursos que se utilizan en la empresa y de todos aquellos productos residuales que salen de la empresa. A través de este ejercicio, es posible ir distinguiendo los impactos ambientales, sus causas y el lugar que ocupan en el proceso de producción.

Cumpliendo los requisitos de la legislación chilena vigente, es importante contar con un ejemplar de los documentos que contienen la ley y estar al tanto de sus modificaciones. A su vez, es fundamental guardar ordenadamente todos los antecedentes que respaldan el cumplimiento de tal legislación.

Elaborando una declaración de principios medioambientales, que establezca claramente los compromisos que asume la empresa en materia medioambiental. Ella debe ser escrita en un documento y difundida de manera tal que cada miembro de la empresa la conozca y respete.

Ejemplos de principios medioambientales son: cuidar el medioambiente, manejar adecuadamente los residuos y desechos de la empresa, procurar reducir al máximo la utilización de materias primas, utilizar de manera eficiente la energía, etc.

### Prácticas Ambientales

Nos referimos a todas aquellas prácticas que la empresa implementa para disminuir el impacto ambiental negativo de sus operaciones. Debemos considerar que toda empresa, independiente de su rubro, genera un impacto en el medioambiente del cual forma parte y que, aun cuando en las grandes empresas industriales este efecto es más visible y probablemente mayor, las pequeñas y medianas empresas también ocasionan impactos.

¿Cómo puedo implementar prácticas ambientales responsables?

Las prácticas que se expondrán están fuertemente asociadas a la disminución del impacto ambiental negativo y al aumento de la rentabilidad y competitividad de las empresas.

Implementando prácticas ambientales con el Público Interno.

- ✓ Contando con prácticas de reciclaje al interior de las oficinas o instalaciones de la empresa, por ejemplo, reciclaje de papel, latas, toners, pilas, etc.
- ✓ Preocupándose por reducir el consumo de papel, por ejemplo, preferir el uso del correo interno para transmitir información y utilizar por ambas caras el papel en el caso de borradores o notas internas.
- ✓ Promoviendo prácticas de ahorro de energía entre sus empleados. Ejemplos son: poner el computador en un sistema de ahorro de consumo, preocuparse de apagar

los equipos una vez que concluye la jornada laboral y apagar las luces de oficina cuando éstas no se estén ocupando.

- ✓ Promoviendo prácticas de ahorro de consumo de agua, por ejemplo, asegurarse de cerrar bien las llaves cuando se dejan de usar, cerrar las llaves mientras se estén lavando las manos o los dientes, etc.
- ✓ Incentivando a los trabajadores de la empresa a realizar otras prácticas que favorecen la conservación del medioambiente libre de contaminación y saludable y que van más allá del ámbito de la empresa. Ejemplos: la promoción de uso de transporte público o autos compartidos y las campañas relacionadas con el uso adecuado de fuentes de calor durante el invierno.
- ✓ Generando instancias de capacitación en los trabajadores acerca de buenas prácticas medioambientales, posibilitando con esto la implementación de prácticas en la empresa y generando otras nuevas.

Para este proceso puede:

- ✓ Identificar formas de disminución de consumo, tales como prescindir de la iluminación innecesaria, utilizar luz natural o luminarias de bajo consumo, y evitar fugas desde fuentes energéticas como el gas o calor provenientes de ciertos artefactos.
- ✓ Utilizar la energía residual proveniente de otro proceso, como por ejemplo, aprovechar el calor o presión de un determinado proceso y aprovechar el movimiento de un proceso para hacer funcionar otro.
- ✓ Cambiar la utilización de energía actual a una más limpia o renovable: energías más limpias son petróleo o gas natural y las energías solar y eólica.

La empresa debe optimizar la utilización de agua. Para esto se debe:

- ✓ Identificar aquellos focos donde existe una pérdida o consumo innecesario de agua, tales como fugas, filtraciones o derrames de agua.
- ✓ Intentar reutilizar el agua residual de un proceso en otro. Como ejemplo, podemos mencionar la reutilización de agua como riego, como limpieza o como generador de una fuente energética.

Implementando prácticas para optimizar el uso de materias primas o insumos.

El uso eficiente de materias primas o insumos permite, junto con provocar menor impacto negativo en el medioambiente, disminuir sus costos asociados. Debemos entender como materias primas o insumos todo aquel material físico que la empresa utiliza para su funcionamiento, por ejemplo, en empresas que son prestadoras de servicios se puede considerar como insumos el material de papelería y los aparatos tecnológicos, como los computadores.

Para potenciar el uso eficiente de materias primas, la empresa debe:

Identificar el consumo innecesario de materias primas o el mal manejo de éstas. Se deben detectar las fugas, filtraciones, derrames o la excesiva dosificación de productos. Además, se deben almacenar adecuadamente los productos, de manera de que ellos no se descompongan, contaminen o deterioren.

- ✓ Incorporar tecnologías que permitan utilizar de forma más eficiente las materias primas y reducir la eliminación de residuos.
- ✓ Realizar mantenciones preventivas a los equipos e insumos tecnológicos en general, de manera que se mantengan en buen estado.
- ✓ Buscar alternativas de materias primas más amigables ambientalmente.

- ✓ Implementar prácticas de reciclaje de aquellas materias primas que pueden ser reutilizadas.

En una empresa, sus residuos son todo el material que desecha porque ha perdido su utilidad. Por ejemplo, en una empresa que presta servicios, sus desechos son los toners de las impresoras, pilas o material electrónico.

Para este proceso debe:

- ✓ Contar con la infraestructura necesaria para la deposición y manejo de los residuos. Además, ellos deben ser ordenados de acuerdo a su origen para eventualmente ser reciclados.
- ✓ Intentar reducir su generación a través de distintos sistemas asociados a la disminución de materias primas.
- ✓ Buscar formas en que los residuos puedan ser reutilizados o reciclados.
- ✓ Identificar alternativas de un buen tratamiento para su eliminación, causando el menor impacto negativo en el ambiente.

Es fundamental que la implementación de estas prácticas sea difundida al interior y exterior de la empresa, de manera que todos sus miembros y la comunidad en general participen de ellas.

Sistema de Gestión Medioambiental.

Nos referimos a un sistema que agrupa todas las prácticas ambientales que la empresa realiza. Su ordenamiento da cuenta de una estrategia de gestión de los impactos sobre el medioambiente y, es por eso, que los llamamos sistema.

El sistema de gestión medioambiental supone la definición de áreas en las que se implementan las prácticas, las personas a cargo o responsables y formas de evaluación de dicha gestión.

¿Cómo puedo implementar prácticas de responsabilidad social empresarial en esta área?

Elaborando una política medioambiental de la empresa, que define las directrices que orientan su quehacer en relación al cuidado del medioambiente.

Diseñando un Plan de Gestión Ambiental, que incorpore objetivos en cada área en que la empresa impacta al medioambiente; actividades y plazos de ejecución de ellas; y un sistema de medición de avance y cumplimiento de la gestión.

¿Cómo puedo evaluar el desempeño de la empresa en relación a la dimensión Medioambiente?

Para evaluar este desempeño, se realiza manteniendo registros y documentación que den cuenta del cumplimiento de la legislación vigente y de la certificación de normas ambientales o adhesión a acuerdos.

También es importante manejar estadísticas respecto al consumo de energía, agua y materias primas, así como de los residuos o desechos. Estos datos permiten comparar si las prácticas que se están llevando a cabo aportan a la reducción del consumo y generación de residuos.

Finalmente, para evaluar un sistema de gestión ambiental, se debe contar con cifras respecto de los indicadores de éxito y de los recursos económicos y humanos invertidos.

Ahora que ya sabemos en qué consiste la dimensión Medioambiente y Comunidad, y que hemos diagnosticado si en la empresa se incorporan prácticas relacionadas con ella, es importante que definamos un plan estratégico que nos ayude a implementar estos aspectos a la gestión de la empresa.

A partir de las falencias o debilidades identificadas en el diagnóstico y que son expresadas en la forma de prácticas concretas, es posible identificar las acciones que debo implementar en la empresa para mejorar los distintos aspectos que componen la dimensión Medioambiente y Comunidad. En cada su dimensión, debo identificar cuáles prácticas se realizan actualmente en la empresa y cuáles no, y junto a esto, distinguir cuáles de ellas están al alcance de lo que en la empresa se puede hacer.

Una vez que hemos distinguido las acciones que no se están implementando, debo plantear metas u objetivos que guiarán las acciones que se implementarán y que están al alcance de la empresa.

Posteriormente, como una forma de chequear que dichas acciones se están llevando a cabo, se deben definir formas o mecanismos de evaluación, orientados a la medición de logros en la implementación de las acciones. Finalmente, es primordial establecer fechas para la ejecución de las actividades.

---

## MODELO USEM

El objetivo de este Protocolo de RSE es sugerir una manera muy directa y de fácil aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como la oportunidad para promover una economía respetuosa de la persona humana, donde ésta permanezca como el principal centro de atención para lograr que las empresas sean verdaderamente altamente productivas y generadoras de valor económico agregado, más justas y más humanas. (USEM)

Con este documento UNIAPAC no ofrece una herramienta más para el “hacer”, sino una metodología práctica que ve la RSE como una forma de “ser” de las organizaciones impulsando la congruencia con los principios y valores declarados en “La rentabilidad de los valores”, para avanzar continuamente en su implementación.

La clave para convertirse en una Empresa Socialmente Responsable está en la manera como se dan las relaciones entre los miembros de la organización y los de su entorno.

En este contexto, vale la pena hacer las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los paradigmas (o “paradogmas”) que ya no funcionan en la forma de gestión de la empresa de hoy? ¿Cuáles sí funcionan? ¿Cómo son las relaciones de sus miembros entre sí y con su entorno? ¿Qué oportunidades está creando la empresa por el Medio ambiente, por la comunidad y por los colaboradores? ¿Está creando oportunidades de crecimiento para cada uno de sus integrantes y de los que la rodean, o sólo está organizada en función de las utilidades, despreocupándose de las personas? ¿Es consciente, el empresario, de que la solución a los problemas nacionales e internacionales no es sólo cuestión de producción económica o de organización jurídica y social, sino que requiere también de valores y de un cambio de mentalidad, comportamiento y estructuras? (Protocolo RSE)

Estas interrogantes, nos llevan a la convicción de que siempre hay algo que podemos mejorar y a la necesidad de visualizar con claridad cuál es la ruta para ir concretando el ideal que deseamos alcanzar.

Con el propósito de ayudar al empresario a identificar esa meta, UNIAPAC propone este Protocolo de Responsabilidad Social Empresarial, que ayude a medir el grado de avance acorde a los principios y valores propuestos por el pensamiento social cristiano, iniciando con un auto-diagnóstico que permita evaluar la situación social de la propia empresa en diferentes campos.

Conjunto de herramientas y metodologías que ayudan a definir, instrumentar y medir el grado de avance en RSE acorde con los principios y valores del pensamiento social cristiano.

Una vez conocido su auto-diagnóstico, el empresario –sin importar el credo religioso que profese– podrá diseñar su propia ruta estratégica en aquellos aspectos que piensen transformar, en los caminos a seguir y en las tareas específicas que habrán de llevar a cabo para asegurar la continua relación positiva con su entorno y fortaleciendo continuamente la sustentabilidad de su empresa.

Aunque el presente documento sugiere algunas orientaciones generales para la solución de los diversos problemas, la decisión de mejorar la empresa, la velocidad o ritmo del proceso y la implementación de las acciones conducentes le competen especialmente a cada empresario.

UNIAPAC, con todas sus asociaciones que la componen en más de treinta países, asumen el compromiso para orientar, capacitar y poner en contacto al interesado, si él así lo desea, con otros empresarios afines y conscientes de la problemática de la competitividad y sustentabilidad empresarial, de manera que se promueva la visión sobre la RSE y se facilite su implementación de acuerdo a las condiciones locales.

Confiamos en que el presente esfuerzo –fruto de la experiencia y aportaciones de los socios de UNIAPAC, debatido y dialogado con un intercambio de experiencias de una amplia gama de culturas y ambientes en las reuniones mundiales de la asociación–, resulte una herramienta valiosa para ayudar al empresario a mejorar su empresa, haciendo que reconozca la importancia del trabajo de las personas involucradas, que propicie el desarrollo de la inteligencia, de los conocimientos y capacidad de organización de sus miembros, que le permita al hombre trascender y generar valor; en suma,

concretar dentro del contexto económico, una empresa que contribuya a la edificación de una sociedad más libre, más justa, más humana y más fraterna.

#### METODOLOGÍA DEL PROTOCOLO RSE

La metodología propuesta por la UNIAPAC recomienda un Mecanismo de Participación Funcional y un Modelo de implantación a través del Proceso de los “Ocho Pasos para la RSE”.

Este Protocolo de la RSE de UNIAPAC parte de los principios fundamentales de la Ética Social Integral (ESI), e implica un compromiso personal de ser congruente con ellos. Esta búsqueda de congruencia inicia con el *Diagnóstico de Sustentabilidad*, para conocer un primer mapa de fortalezas y riesgos y orientar la toma de decisiones y la gestión cotidiana en la propia empresa. Esta herramienta permite analizar las áreas críticas y en un segundo momento definir indicadores para controlar la acción y el avance en la estrategia de instrumentación diseñada por el equipo.

El camino sigue con los mecanismos modernos de Planeación Estratégica participativa, la determinación de indicadores de avance y se completa con mecanismos de reconocimiento.

El cuadro siguiente contiene las diversas herramientas y apoyos del protocolo:

LOS COMPONENTES DEL PROTOCOLO DE R.S.E. UNIPAC FUNDAMENTOS, ESTRATEGIA, METODO: LOS 8 PASOS, HERRAMIENTAS Y APOYOS								
FUNDAMENTO ESI Ética Social Integral	PRINCIPALES VALORES OBJETIVO: LA CIVILIZACION DEL AMOR(LIBERTAD + IGUALDAD + FRATERNIDAD)							
	DIGNIDAD DE LA PERSONA HUMANA	BIEN COMUN	DESTINO UNIVERSAL DE LOS BIENES	SUBSIDIARIDAD	LA PARTICIPACION	LA SOLIDARIDAD	VALORES FUNDAMENTALES: VERDAD, LIBERTAD, JUSTICIA, AMOR, PAZ	VIVENCIA PRACTICA
ESTRATEGIA	INCREMENTO CONTINUO EN: CONCIENCIA, COHERENCIA Y COMPROMISO							
METODOLOGIA: LOS 8 PASOS (UNIPAC)	1 CONOCIMIENTO Y COMPROMISO	2 DIAGNOSTICO: (RAPIDO, PROFUNDO Y PERMANENTE)	3 MARCO NORMATIVO	4 PLANEACION (OBJETIVOS)	5 IMPLEMENTACION	6 MONITOREO	7 EVALUACION (BALANCE SOCIAL) INFORMACION DEL RSE	8 RECONOCIMIENTO
HERRAMIENTAS DE UNIPAC <sup>3</sup>	CONTAGIO PERSONAL: invitación, equipos de trabajo, etc.  CURSOS Y TALLERES DE FORMACION SOCIAL	Auto diagnóstico de Sustentabilidad "La respuesta de mi Empresa a la Sociedad"  CENSO LABORAL (Balance Social Interno)	TALLERES PARA ESTABLECER VALORES DE CODIGO DE CONDUCTA: (PRINCIPIOS Y VALORES, CODIGO DE CONDUCTA, MISION Y VISION)	Cada empresa definirá sus programas de acuerdo con sus necesidades y recursos: SISTEMA INTEGRAL DE RECURSOS		AUDITORIA Auto diagnóstico de Sustentabilidad "La respuesta de mi Empresa a la Sociedad"	BALANCE SOCIAL	UNIPAC  ASOCIACION UNIPAC LOCAL
HERRAMIENTAS DE OTROS		CLIMA LABORAL	PLANEACION ESTRATEGICA/ PROSPECTIVA		COACHING	AUDITORIA ISO		INTERNOS A PERSONAL DE LA EMPRESA  COMEFI, ETHOS, PREMIOS NACIONALES DE CALIDAD, ETC.
		ENCUESTAS DE CLIENTES	SISTEMA DE COMUNICACION INTERNA	TECNICAS DE ADMON POR OBJETIVOS ADMON POR RESULTADOS	FUERZA DE TAREA	AUDITORIA DE RSE		GREAT PLACE TO WORK
		AUDITORIA SOBRE LEYES APLICABLES: Fiscal, Ambiental, Laboral, Comercial, Corporativa, etc.		PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO	IMPLEMENTACION DEL PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO			
MACRO PROGRAMAS PERMANENTES	REALIZACION Y MONITOREO: Balanced Scorecard							
	ESTRATEGIA Y ESTRUTURACION: Benchmarking, análisis de procesos, ISO's, las 5 "S", etc.							
	COMUNICACION Y FORMACION: Planes de Vida y carrera, DNC(Diagnóstico de Necesidades de Captación), Cursos, Talleres, Equipos de auto dirigidos, etc.							

ILUSTRACIÓN 1. PROTOCOLO RSE USEM

En la actualidad existen diversos sistemas y modelos de medición del grado de avance en RSE, la mayoría centrados en la productividad, la calidad y el control de los procesos. Muchos modelos ya probados, reflejan excelentes resultados. Como complemento creemos importante distinguir tres niveles o ámbitos diferentes, a fin de ubicar nuestra propuesta de medición y auto-evaluación de la RSE centrada en la persona:

1.- **Ámbito del hacer interno de la empresa.** Por lo regular, las corporaciones y empresas cuentan con sus propios indicadores para controlar la eficiencia de sus procesos y medir logro de los resultados planeados, de acuerdo a su cultura empresarial, a su operación diaria y a sus riesgos. Estos mecanismos deberán siempre alinearse al planeamiento derivado del Autodiagnóstico de Sustentabilidad.

2.- **Ámbito del hacer externo de la empresa.** Existen en el mercado diversos sistemas y modelos con indicadores de auto evaluación para la medición de la eficiencia y la productividad en la empresa, clima o ambiente laboral, ambientales, control de calidad,

etcétera. UNIAPAC no pretende competir con estos sistemas o modelos existentes en el mercado; en todo caso lo que se propone ayudará a dinamizarlos.

3.- **Ámbito del ser (visión holística).** UNIAPAC aporta una inédita herramienta estratégica que ayuda al empresario y al dirigente de empresa a medir la RSE basada en el Control de Gestión centrada en la persona humana e inspirada en nuestros principios y valores sociales.

Consideramos que la meta es alcanzar justamente el nivel correspondiente a la razón de ser de la empresa, lo que le da sentido al trabajo humano, al mercado, a la productividad, etc. Una visión que se desprenda lógica y ordenadamente de una serie de principios y lineamientos de acción, permitirá a todos los involucrados comprender el sentido y la estrategia de la empresa y situar en su justa dimensión y lugar los esfuerzos de servicio, innovación, productividad, control de resultados, desarrollo de colaboradores, respeto ambiental, que sin un enfoque unificado, pueden generar confusión y dispersión de esfuerzos.

Por ello, lo más importante dentro de una organización y de cara a su futuro, no es tanto ya llevar a cabo reformas o adiciones de carácter estructural u operativo, (debido a la calidad y número de los instrumentos ya existentes).

Nos parece de mayor relevancia la modificación, en los dirigentes, de su representación mental de lo que es la propia empresa y de la transformación consecuente de sus procesos estratégicos.

Hemos dicho que es necesario que la empresa tenga un plan integral de desarrollo responsable, pertinente, progresivo, medible y alcanzable con relación a cada grupo de interés, para que sea considerada socialmente responsable y, sobre todo, para que logre un desarrollo económico sostenible y perdurable en el tiempo.

Este Plan Integral surge del planeamiento estratégico de la empresa y favorece su expansión y sustentabilidad en el corto, mediano y largo plazo.

El modelo de RSE UNIAPAC se orienta a las necesidades de todos los empresarios y dirigentes de pequeñas, medianas y grandes empresas interesados en asegurar la sustentabilidad de sus empresas en el mediano y largo plazos.

## LA PARTICIPACIÓN

La estructura de los Principios a los que nos hemos referido en “La rentabilidad de los valores”, señala que los cuatro primeros cimientos son: la Dignidad de la Persona Humana (supremo valor), el Bien Común (oportunidades para todos), El Destino Universal de los Bienes (una herencia, derecho y responsabilidad común), y la Subsidiaridad (mecanismo de desarrollo de las personas). Para lograr la vigencia de dichos principios, nos propone el mecanismo eficaz e indispensable de la PARTICIPACION. Es este la condición y evidencia de una verdadera conciencia, coherencia y compromiso con el desarrollo de las personas y, como dirigentes, con la mejora y superación de los colaboradores. Por encima vendrá la Solidaridad que es la ayuda de empeñarse en el desarrollo de todos.

La metodología propuesta como Anexo 1 reconoce que las personas que mejor conocen la empresa son sus propios integrantes.

La participación es el principio que asegura la realización progresiva y congruente de las exigencias éticas de la justicia social. La participación justa, proporcionada y responsable de todos los miembros y sectores de la sociedad en el desarrollo de la vida socio-económica, política y cultural es el camino seguro para conseguir una nueva convivencia humana. La participación, como criterio ético, habla de una aspiración profunda del hombre que manifiesta su dignidad y su libertad en el progreso científico y técnico, en el mundo del trabajo y en la vida pública; es una consecuencia característica de la subsidiaridad.

En la participación hacemos realidad aquellos valores y principios que nos inspiran en UNIAPAC, como la dignidad de la persona, bien común, destino universal de los bienes, solidaridad, subsidiaridad, entre otros.

Consecuencia lógica y obligada de la subsidiariedad es la participación. Ésta es una de las herramientas más eficientes para la transformación de la empresa. Participar para un

jefe o líder es capacitar, comunicar, facultar y propiciar el autocontrol en sus colaboradores (trabajadores).

La empresa que promovemos en la UNIAPAC tiene que ser un núcleo de unión y un ejemplo de congruencia y de auténtica convicción para la sociedad.

Hemos dicho que es necesario que la empresa tenga un PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO responsable, pertinente, progresivo, medible y alcanzable con relación a cada grupo de interés, para que sea considerada socialmente responsable y, sobre todo, para que logre un desarrollo económico sostenible y perdurable en el tiempo.

Este Plan Integral surge del planeamiento estratégico de la empresa y favorece su expansión y sustentabilidad en el corto, mediano y largo plazo.

El modelo de RSE UNIAPAC se orienta a las necesidades de todos los empresarios y dirigentes de pequeñas, medianas y grandes empresas interesados en asegurar la sustentabilidad de sus empresas en el mediano y largo plazos.

“Responsable”, ¿ante quién?, ¿cómo?, ¿Cuándo?

Habiendo definido lo anterior en ¿Qué es la R.S.E.? ¿Por qué se espera de la EMPRESA UNA ACCION RESPONSABLE?, pasamos ahora a clarificar ante quién y cómo es que se ejercerá dicha respuesta responsable.

¿Ante quién? Ante los Stakeholders.

Las acciones y respuestas de la empresa, siempre serán hacia Los Grupos Relacionados (o Stakeholders). Una acción responsable que busca el bien del interlocutor y del respondiente, centra su acción en el respeto a la dignidad de toda la persona y en la necesidad de centrar en la persona todas las operaciones de la empresa. Los Grupos Relacionados no son considerados nada más como un *grupo con intereses* exclusivos y excluyentes, sino como personas con necesidad de los demás, lo cual involucra a toda la sociedad y obviamente al medio ambiente.

UNIAPAC define ocho grupos de interés que son:



ILUSTRACIÓN 2. GRUPOS DE INTERÉS (UNIAPAC, WWW.CMIC.ORG, 2009)

### *Distribuidores, clientes y consumidores.*

Son los destinatarios que justifican la existencia y el crecimiento de la empresa pues sin ventas la empresa no puede sobrevivir. Los clientes, mediante sus preferencias, ya sean individuales o colectivas, al tomar sus decisiones personales acerca de gastar, invertir, ahorrar, comprar o utilizar productos de ciertas empresas en lugar de los de otras, al tomar en cuenta no solo el precio y la calidad, sino también la presencia de las correctas condiciones de trabajo en la empresa como así también el nivel de protección del medio ambiente en el cual opera, guían el comportamiento de los empresarios y ejercen una significativa influencia sobre la realidad económica. La satisfacción de expectativas y

necesidades genuinas y legítimas de los clientes en calidad, tiempo, oportunidad, precio y demás expectativas, es fundamental en una empresa responsable.

#### *Accionistas e inversionistas.*

La empresa debe valorar las aportaciones de los accionistas, inversionistas y del gobierno corporativo, que son las personas que toman las decisiones estratégicas de la empresa, lideran los procesos y ayudan a vivir la conducta ética. Los inversionistas al colocar su patrimonio o parte de él se asumen como dueños de la empresa con grandes responsabilidades y obligaciones para la sociedad al cancelar o abrir negocios, puestos de trabajo, etcétera. Todas las acciones u omisiones tienen un impacto social, humano y económico, por lo que deben actuar con responsabilidad al tomar decisiones en su empresa. La justa retribución a la inversión y un impacto positivo integral en la comunidad garantiza la oportunidad del financiamiento para la empresa y sus posibilidades de crecimiento en el mediano y largo plazo.

#### *Colaborador (trabajador) y sus familias.*

El bien más valioso de la empresa y que justifica su existencia es el colaborador: la persona que integra la organización, el activo (en sentido de actividad y capital humano), en cada nivel de la organización. Sus habilidades, conocimientos, experiencias, actitudes, aptitudes y relaciones incrementarán el valor de la empresa a través de su trabajo diario, por lo que requieren condiciones justas de trabajo, ambiente laboral sano, cultura empresarial que reconozca la dignidad de los colaboradores (trabajadores), y una justa retribución. La empresa debe tener habilidad para contratar, entrenar, motivar y retener a las mejores personas para que estén contentos con el trabajo y comprometerse a dar lo mejor de su capacidad humana y profesional.

#### *Proveedores.*

Los proveedores aportan a la empresa productos o servicios que son necesarios para que la misma pueda cumplir con sus objetivos. Los proveedores son una parte fundamental para generar riqueza ya que permiten operar de mejor manera y planear la asignación y obtención de los recursos. Al ofrecer una buena materia prima, bienes, materiales,

productos o servicios con calidad donde se necesita, en la cantidad requerida, sin demoras y sin faltantes, hace que todos los trabajadores sean más eficientemente y la empresa genere mayor valor agregado.

### *Gobierno*

El Gobierno es la autoridad cuya principal responsabilidad es la gestión del bien común. Se trata de una institución indispensable para la consecución del bien común general de la sociedad, a través del establecimiento de derechos y obligaciones en leyes, reglamentos, regulaciones, normas, y medidas para conducir y proteger a la sociedad. Influye en gran medida en la política, las relaciones internacionales y la economía de los países. La empresa debe cumplir las leyes y obligaciones emitidas por las distintas autoridades públicas siempre y cuando estas reconozcan el derecho de iniciativa y libertad en el sector de la economía, del espíritu emprendedor como parte esencial del trabajo humano.

### *Comunidad y medios de comunicación.*

La persona humana, por naturaleza es un ser social, convive y se desarrolla con otras personas, donde trata de realizarse a sí misma y construir su desarrollo personal con base en el orden de los valores materiales, biológicos y trascendentes, a la cultura, las estructuras sociales, la civilización, la economía, arte, ciencia, derecho, moral, religión, etcétera. Una convivencia positiva y constructiva ayuda a situar a la empresa en una existencia armónica para la persona y la sociedad que le rodea, cercana o lejana. En este sentido, los medios de comunicación social tienen una vital importancia para lograr una sana convivencia humana, por lo que su orientación está en función de la edificación y sustento de la comunidad humana, en los diversos sectores, económico, político, cultural, educativo, religioso. La sociedad tiene derecho a una información fundada en la verdad, la libertad, la justicia y la solidaridad.

### *Competencia*

La lícita competencia que lleva al éxito del más competente, contribuye a garantizar la calidad de los productos y su justa relación con los precios del mercado. Favorecer la

actividad económica en lícita competencia será garantía de mayor justicia y de mayor transparencia en la actividad económica general.

Es necesaria para la competitividad ya que donde no hay competencia hay incompetencia y surge el corporativismo.

### *Generaciones futuras (Sujeto del medio ambiente)*

La empresa establece un compromiso de doble vía que implica deberes y obligaciones para todos los hombres, de mantener y desarrollar el equilibrio ambiental del medio en el que se desenvuelve que le permita generar valor agregado sustentable, apoyándose en sus valores, desarrollando prácticas empresariales éticas, promoviendo formas de vida saludables y haciendo un uso eficiente de los recursos naturales para garantizar la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras.

¿Cómo? Líneas de acción estratégicas.

Para especificar y medir el grado de avance en RSE, en UNIAPAC hemos definido tres grandes Líneas Estratégicas en relación con los stakeholders o grupos involucrados en la empresa, a partir de la visión de empresa y de RSE:

Las Tres Líneas estratégicas para implementar la RSE son:

Ética y Transparencia (necesidades trascendentes)

Calidad de Vida (necesidades del ser)

Generación y distribución de la riqueza (necesidades materiales)

Como se mencionó en el documento “La rentabilidad de los valores”, la visión de UNIAPAC se enfoca en el desarrollo integral de la persona humana, por lo que la elección de nuestras líneas de acción está basada en el principio del respeto a su dignidad, que se traduce en el respeto a los derechos humanos y en la necesidad de centrar en la *persona* todas las operaciones de la empresa, subrayando el impacto de éstas en las relaciones y el compromiso con los diferentes grupos de interés involucrados en la empresa.

Desde una perspectiva antropológica clásica se reconocen tres dimensiones de una persona: el cuerpo (incluido aquello que puede mencionarse como “necesidades materiales”); el alma o psiquis (necesidades del ser, incluidas sus necesidades

relacionadas; sensitivas, emocionales, culturales, de auto estima...); y el espíritu (necesidades espirituales).

La convivencia social a menudo determina la calidad de vida y por ello las condiciones en las que cada hombre y cada mujer se comprenden a sí mismos y deciden acerca de sí mismos y de su vocación. Las líneas estratégicas planteadas, nos permitirán clarificar y favorecer oportunidades para lograr esa calidad de vida.

¿Quién primero? El diagnóstico y la estrategia.

Conocer la realidad lo más cuidadosamente posible es clave para definir estrategias exitosas. La herramienta de diagnóstico de sustentabilidad, permite tener una primera idea, a partir de la información y de la conciencia que el alto dirigente, el equipo directivo o el grupo cuestionado tengan.

Esta herramienta permitirá apreciar, valorar y concentrar en un tablero maestro cómo es que nos vemos frente los Grupos relacionados con la empresa.

¿Cuándo? La matriz de RSE centrada en la persona

Los resultados del *Diagnóstico de Sustentabilidad* se vierten en la Matriz 8x3 que nos indicará de manera gráfica cuáles son los aspectos fuertes y en cuáles tenemos debilidades que pueden provocar el rechazo de algunos grupos relacionados y que eventualmente, si se descuidan de manera sistemática, pueden generar la quiebra y cierre de la empresa.

El equipo directivo deberá profundizar en el conocimiento de las expectativas de los grupos relacionados según considere necesario. Por ejemplo, si en la materia ambiental que afectará a las futuras generaciones no conoce ni las leyes aplicables a su empresa, deberá hacer una consulta incluso profesional para conocer los que la sociedad, a través de los órganos legislativos le está pidiendo. Deberá adecuar sus acciones y proyectos en función de la vulnerabilidad que detecte y del tamaño del riesgo potencial. Lo mismo aplica, para conocer a fondo la percepción de los clientes, el ambiente laboral, etc.

La MATRIZ 8x3 de RSE es la herramienta que al relacionar las tres Líneas de Acción Estratégicas con los Ocho Grupos de Interés obtenemos 24 áreas de acción con los mínimos exigibles. Es la manera de apreciar comparativamente el resultado del Autodiagnóstico de Sustentabilidad determinando sus áreas fuertes y las áreas vulnerables para el desarrollo de buenas y constructivas relaciones con los grupos relacionados.

*Matriz de RSE Centrada en la Persona*  
*"Áreas de Acción para la Empresa Sustentable"*

Grupo de interés (Stakeholders)	-Destino Universal de los Bienes		
	Etica y transparencia (necesidades trascendentales)	Calidad de Vida (necesidades humanas)	Generación y distribución (necesidades materiales)
1.- Distribuidores, clientes y consumidores			
2.- Accionistas e Inversionistas			
3.- Personas que integran la empresa y sus familias, sindicatos			
4.- Proveedores			
5.- Gobierno			
6.- Comunidad-sociedad, incluido organizaciones educativas			
7.- Competencia			
8.- Generaciones futuras			

-Dignidad de la persona  
 -Bien común  
 -Participación  
 -Solidaridad  
 -Subsidiariedad

24 líneas de acción

ILUSTRACIÓN 3. MATRIZ RSE (USEM, 2009)

Esta matriz permite crear el semáforo de para medir el grado de avance en materia de Responsabilidad (Respuesta) Social de la Empresa.

Al calcular sus resultados, cualquier empresa sin importar su antigüedad, volumen de ventas, número de colaboradores o sucursales, podrá encontrar elementos prácticos para analizar y actualizar la CULTURA DE RSE de su propia empresa.

Al final la empresa podrá evaluar el:

El semáforo de la sustentabilidad.

Los resultados obtenidos en la autoevaluación indican el grado de congruencia de la responsabilidad social en tu empresa, medido como la respuesta que tu empresa da a las expectativas de los grupos con los que se relaciona. El empresario, el quipo directivo podrán identificar el índice de sustentabilidad global de su empresa conforme al siguiente cuadro:

<b>Grado de solidez y sustentabilidad de la empresa.</b>	
<b>VERDE</b>	Tiene una gestión solida y sustentable a largo plazo
<b>AMARILLO</b>	Ha iniciado algunas acciones hacia una actuación integralmente responsable. Existen áreas de riesgo importante
<b>ROJO</b>	Cumplimiento mínimo: cuidado, puede haber grupos relacionados que rechacen activamente a su empresa

ILUSTRACIÓN 4. SEMÁFORO DE LA SUSTENTABILIDAD

#### MODELO DE IMPLANTACIÓN: LOS “8 PASOS PARA LA RSE”

Si la Responsabilidad Social Empresarial es UNA FORMA DE GESTION, o sea, si la empresa va perfilando un MODO DE SER que atiende a las expectativas y necesidades de todos los grupos relacionados con ella, el ser una Empresa Socialmente Responsable, no es un estado, sino un camino, un proceso continuo, que se irá perfilando estratégicamente en función de las “demandas” de los grupos relacionados, de las prioridades estratégicas que establezca la alta dirección y de los recursos disponibles. Para ello, la UNIAPAC propone el método de Los Ocho Pasos para la RSE” que se esquematizan de la siguiente manera:

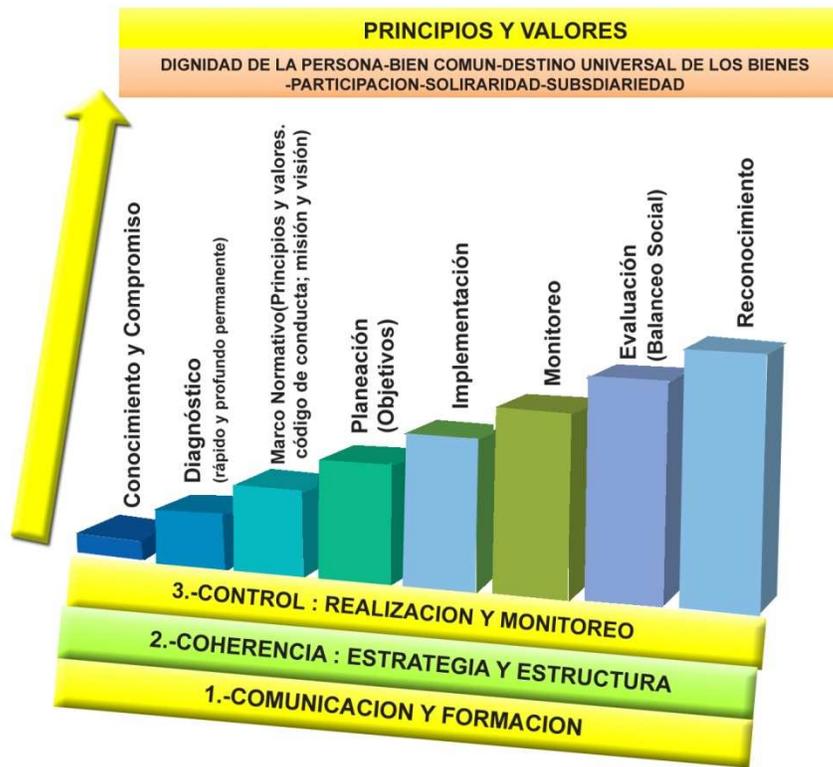


ILUSTRACIÓN 5. PASOS PARA LA IMPLANTACIÓN

Para aplicar la estrategia perfilada por medio de la Matriz de la Responsabilidad Social Empresarial (MATRIZ 8x3), los empresarios y dueños de empresa, en un proceso participativo con los colaboradores deberán definir la misión, visión y valores de la empresa, códigos de ética y conducta, declaración de principios y valores.

Con este marco establecerán, mediante una metodología completa de planeación estratégica, adecuada a las dimensiones y complejidad de la empresa, las prioridades, metas, programas y proyectos, las estructuras organizativas, los presupuestos, las certificaciones de calidad, las evaluaciones sobre el rendimiento ambiental y balance social, que permitan avanzar en la consolidación de los aspectos positivos o en la remediación de las incidencias negativas que tengan con sus grupos relacionados.

Contando con el compromiso personal en cada nivel de la empresa, incrementarán la generación de valor para los grupos de interés.

Nuestro modelo propone 8 pasos a seguir que se insertan en un sistema de gestión en el cual consultores externos y certificados por las distintas asociaciones de UNIAPAC podrán acompañar a la empresa a lo largo de este proceso.

Paso 1: *Conocimiento y compromiso*. Todo proceso de RSE parte del compromiso firme de la alta dirección de la empresa.

Para lograrlo, nuestro programa ofrece a empresarios y dirigentes de empresa un programa de formación y capacitación mediante una serie de cursos que son impartidos por expositores expertos de las asociaciones UNIAPAC.

Al avanzar continuamente en programa de formación y capacitación, tanto el empresario como los altos directivos, tendrán los conocimientos y herramientas para comprometerse a estructurar y desarrollar una ESR, es decir, al establecimiento de una política de RSE.

Paso 2: *Diagnóstico*. Se lleva a cabo un diagnóstico del estado de la RS en la empresa. Una vez identificadas las áreas en las que se enfocará el proceso de RSE, se prosigue a fijar las acciones que requiere la empresa para ser socialmente responsable.

Paso 3: *Marco Normativo*. En el marco normativo la empresa define claramente y comunica a todos sus involucrados su misión, visión y valores, que deben quedar plasmados en su declaración de principios y Código de Conducta.

Paso 4: *Objetivos y Planeamiento Estratégico*. Aquí la empresa define sus objetivos económicos, sociales y ambientales alineados con su misión, visión y valores. Posteriormente, se elabora un *Plan Integral de Desarrollo* que incluye las metas, actividades, presupuestos y responsables para cada uno de los objetivos. Este plan incluye diversos programas que se diseñan a partir de las necesidades arrojadas por el diagnóstico y se genera un modelo de trabajo.

Paso 5: *Implementación*. Se desarrollan las estrategias de acción a través de programas diseñados dentro del Plan Integral de Desarrollo. Cabe señalar que cada empresa definirá de acuerdo a sus necesidades y recursos los programas de RSE pertinentes.

Paso 6: *Monitoreo*. Se ayudará a la empresa a dar seguimiento y a reapreciar sus planes de acción, para incrementar su eficacia, su eficiencia y optimizarlos, de modo que le permita alcanzar los objetivos planeados.

Paso 7: *Balance Social (Evaluación)*. Se valorará el impacto social logrado en el proceso operativo de la empresa y el consiguiente cumplimiento de los objetivos económicos, sociales y ambientales que se fijaron en el plan estratégico. Se establece un sistema de mejoramiento continuo y se emite el balance social. La finalidad de ésta es que la empresa pueda calificarse como socialmente responsable y ser candidata a la obtención de un reconocimiento o certificación. Incorporar las correcciones al modelo año tras año.

Paso 8: *Reconocimiento*. Existen diversas iniciativas para un reconocimiento de Empresas Socialmente Responsables.

UNIAPAC no puede ser juez y parte, pero sí ofrece, a lo largo de los “Ocho pasos...”, un criterio y una metodología para avanzar en RSE; aporta diversas orientaciones y apoyos que requiera la empresa para que incorpore la RSE de manera progresiva en la toma de decisiones y en la manera de operar de la empresa.

Incluso, si la asociación UNIAPAC local así lo decide, puede acreditar a los organismos que deseen “reconocer” o “certificar” en materia de RSE bajo el criterio y la visión de UNIAPAC, sin ser parte de ningún organismo calificador, certificador o premiador. Asimismo, UNIAPAC puede acredite en esta materia a los profesionales (que pueden pertenecer o no a las asociaciones) dispuestos a acompañar a las empresas en este proceso.

Los 8 pasos deben estar soportados por tres programas o procesos simultáneos presentes en todo el desarrollo del sistema:

Comunicación y Formación (DESENVOLVIMIENTO DE LIDERES EN RSE)

Vigilancia sobre la Estrategia y Estructura

Realización y monitores

## INDICADORES DE LA RSE.

Por las particularidades que cada organización presenta y representa le invitamos a generar sus propios indicadores de medición del cumplimiento de la RSE, para esto consideramos importante señalar las siguientes Premisas:

- Sin indicadores no hay control de avance
- La construcción de un empresariado diferente exige demostración objetiva
- ¿Qué es primero: lograr una empresa altamente productiva o una empresa plenamente humana? No es una disyuntiva, sino la búsqueda de un equilibrio para lograr la sustentabilidad de una empresa.
- Los indicadores internos se construirán en función de la estrategia y circunstancia propia de la empresa.
- Los indicadores a desarrollar deben ser capaces de destacar la promoción o no de la persona en el grupo de interés en el que estemos hablando, en el marco del bien común.
- Asegurar que las 24 áreas de acción contengan el “ADN2” de los Principios que nos inspiran. Se trata de realizar un proceso de Traducción de los Principios éticos y del aterrizaje o concreción de los mismos

### Tipos de Indicadores a Desarrollar

1. Indicadores duros. Numéricos mínimos que toda empresa debe tener, en las tres dimensiones de la persona:

- a. Ética y transparencia
- b. Calidad de vida
- c. Generación y distribución justa de la riqueza (Índice de Gini interno)

2. Indicadores INTERNOS. Numéricos mínimos construidos por cada empresa

- a. Por las tres líneas estratégica
- b. Por cada Grupo de Interés
- c. Por las 24 áreas de acción de la Matriz 8x3

---

## MODELO CEMEFI

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

### La dimensión integral de la Responsabilidad Social Empresarial

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Líneas estratégicas

La Responsabilidad Social Empresarial sólo se comprende reconociendo cuatro líneas o ámbitos básicos y estratégicos que explican su presencia en toda actividad de la empresa.

Éstos a su vez incluyen sus respectivos subtemas, que pueden variar de un país, de un sector o de una empresa a otra. Estos son:

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

#### Principios de la Responsabilidad Social Empresarial

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

- Respeto a la dignidad de la persona.
- Empleo digno.
- Solidaridad.
- Subsidiariedad.
- Contribución al bien común.
- Corresponsabilidad.
- Confianza.
- Ética en los negocios.
- Prevención de negocios ilícitos.
- Vinculación con la comunidad.
- Transparencia.
- Honestidad y legalidad.
- Justicia y equidad.
- Desarrollo social.

En base a lo anterior, una empresa socialmente responsable es aquella que asume la ciudadanía como parte de sus propósitos, fundamentando su visión y su compromiso social en principios y acciones que benefician a su negocio e impactando positivamente a las comunidades en las que opera. Estableciendo, también, a partir de estos principios, compromisos para minimizar los impactos negativos de sus actividades, basados en una abierta y constante comunicación con sus grupos de interés.

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

La responsabilidad social no debe confundirse con prácticas de filantropía, éticas o ambientales exclusivamente, ni con cualquier otra actividad adicional al propósito de la empresa. Su implementación conlleva actividades de medición y reporte de sus impactos

y su relación con el desempeño de la organización, por lo que exige de la empresa rendición de cuentas y transparencia.

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

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

#### LOS GRUPOS DE INTERÉS, PARTES INTERESADAS O *STAKEHOLDERS*

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

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

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

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

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

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

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

Repercusiones positivas de una Responsabilidad Social Empresarial congruente

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

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

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

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

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

1. Buscar la sustentabilidad de la empresa, contribuyendo al desarrollo y bienestar social de las comunidades en las que opera.
2. Considerar las necesidades del entorno social del negocio en la toma de decisiones y en la definición de las estrategias de la empresa, así como colaborar en su solución.
3. Hacer públicos sus compromisos con la sociedad y medir los logros alcanzados.

4. Vivir conforme a esquemas de liderazgo participativo, solidario, de servicio y respetuoso de la dignidad humana, actuando con base en un código de ética.
5. Fomentar el desarrollo humano y profesional de la comunidad laboral de la empresa y de sus familias.
6. Apoyar alguna causa social afín a la actividad que desarrolle la empresa como parte de su estrategia de negocios.
7. Respetar, preservar y regenerar el entorno ecológico en todos y cada uno de los procesos de operación, comercialización y actividades que realice.
8. Invertir todo el tiempo, talento y recursos empresariales que estén disponibles a favor de los grupos y comunidades en las que opera y de las causas sociales que ha decidido apoyar.
9. Participar en alianzas intersectoriales que, en conjunto con las organizaciones de la sociedad civil y el gobierno, le permitan contribuir corresponsablemente al bien común y atender las necesidades sociales de mayor importancia.
10. Motivar y apoyar al personal, accionistas y proveedores para que participen en los programas empresariales de inversión y desarrollo social.

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

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

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

La responsabilidad social y la ética empresarial principios:

- Desempeño ético en los negocios
- Prevención de negocios ilícitos

- Respeto a la dignidad humana
- Honestidad y transparencia empresarial
- Cumplimiento de los compromisos
- Combate a la corrupción

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

La gobernabilidad corporativa es el sistema por el cual las empresas son dirigidas y manejadas. Determina cómo los objetivos de la empresa se logran, cómo se monitorea y evalúa el riesgo, y cómo se optimiza el desempeño. Es por ello que se convierte en un elemento clave y sensible para orientar el desempeño empresarial de forma responsable. Las empresas existen como consecuencia del aporte de capital de sus dueños (licencia económica), ya sea que estén organizados como accionistas o de otra manera. El segundo tipo de licencia, la legal, es la que otorga la autoridad como permiso para operar después de cubrir los requisitos previamente establecidos; hay un tercer tipo de licencia, que quizá es la más difícil de obtener y la más fácil de perder, ésta es la licencia moral, que “otorga” la sociedad cuando considera a la empresa y sus productos o servicios convenientes y pertinentes para ella.

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

## Importancia para el negocio

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

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

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

Involucrarse como ciudadano corporativo con las comunidades en las que opera

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

La empresa percibe e instrumenta el compromiso y la responsabilidad con su comunidad. Identifica y monitorea las expectativas públicas que la comunidad tiene acerca de ella; la innovación y el involucramiento sostenido de miembros, autoridades u organizaciones de la comunidad deben estar incluidos en este monitoreo.

Con ello se busca la sinergia entre sectores (empresa, gobierno y organizaciones de la sociedad civil, por ejemplo) que permita multiplicar los resultados en la solución de problemas sociales comunes a todos. Se destacará el papel de cada uno de los participantes y los beneficios que recibirán. Aquí se muestra cómo la participación e inversión social de la empresa impulsa el desarrollo de procesos sociales o comunitarios, y beneficia directa o indirectamente a la empresa.

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

#### Importancia para el negocio

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

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

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

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

Es importante estimar beneficios sobre variables cuantitativas y cualitativas. Luego, la empresa debe traducir estas variables a los indicadores financieros que habitualmente utiliza: disminución de costos, reducción de riesgos, aumento de los ingresos, etc. Por ejemplo, si la empresa está realizando un programa para disminuir la delincuencia en la localidad donde viven sus trabajadores se generan beneficios para ellos, mayor tranquilidad para el trabajador y su familia, menor riesgo de asaltos; ello significa para la empresa más estabilidad y concentración en las asignaciones de trabajo, disminución en el ausentismo, menos accidentes laborales, etc. Estos beneficios, que impactan a los trabajadores, se pueden traducir en menores pérdidas y abatimiento de los costos de operación, y por tanto en un beneficio económico para la empresa.

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

En términos generales, los beneficios incluyen:

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

## La responsabilidad social y la calidad de vida en la empresa

### Principios:

Promover y establecer como prioridad la calidad de vida de la comunidad interna

#### Empleo digno

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

La gestión del capital humano, enfocada con la visión de una empresa socialmente responsable, crea internamente un ambiente de trabajo favorable, estimulante, seguro, creativo, no discriminatorio y participativo en el que todos sus miembros interactúan a partir de bases justas de integridad y respeto que propician su desarrollo humano y profesional, contribuyendo para que alcancen una mejor calidad de vida.

#### Importancia para el negocio

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

En términos puntuales, se pueden enumerar otros beneficios:

- Reduce el ausentismo laboral.
- Disminuye la rotación de personal.
- Reduce el estrés y motiva a los trabajadores.
- Mejora la eficiencia y el rendimiento en el trabajo.
- Crea líderes proactivos al interior de la empresa.
- Mejora la imagen de la compañía.
- Genera identificación con la empresa e integración del personal.
- Mejora el clima organizacional al interior de la empresa.

- Brinda un aspecto humano a la empresa y la pone en contacto directo con la sociedad.
- Desarrolla a las personas, tanto en el plano personal como en el profesional, al abrirles más posibilidades de participación en las actividades de la empresa, acumulando más experiencia y ofreciéndoles más oportunidades de realización personal a los empleados y trabajadores.

La responsabilidad social en el cuidado y preservación del medio ambiente

Principio:

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

- Optimización de recursos
- Sustentabilidad

Uno de los grandes retos de la empresa es combinar la generación de riqueza y la preservación del medio ambiente.

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

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

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

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

#### Importancia para el negocio

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

#### Beneficios para los grupos de interés

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

#### ¿Por qué la Responsabilidad Social Empresarial es tan importante?

El desarrollo económico y social mejora las condiciones de vida de las comunidades. En el caso de México, es claro que aún existen innumerables asuntos por resolver para construir un entorno que ofrezca a toda la sociedad los satisfactores que necesita. Al ser

el proceso de globalización una realidad en el mundo, las comunidades de negocios disfrutan, día con día, de mayor influencia, y sus aportes son cada vez más significativos en la construcción de una sociedad más justa y de una economía con crecimiento sostenible que permita aminorar y erradicar la miseria y la pobreza que enfrenta un importante segmento de la población.

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

#### HERRAMIENTAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

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

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

- Código de conducta: es un documento que describe los derechos básicos y los estándares mínimos que una empresa declara comprometerse a respetar en sus relaciones con sus trabajadores, la comunidad y el medio ambiente (respeto a los derechos humanos y a los derechos laborales, entre otros).
- Código de ética: contiene enunciados de valores y principios de conducta que norman las relaciones entre los integrantes de la empresa y hacia el exterior de ésta.
- Informe o reporte de responsabilidad social: es un informe preparado y publicado por la empresa midiendo el desempeño económico, social y medioambiental de sus actividades, y comunicado a las partes interesadas de la empresa (*stakeholders*).

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

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

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

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

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

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

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

## LAS RUTAS HACIA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

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

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

### La ruta analítica

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

- I. El análisis de riesgos (internos y externos) basado en las cuatro líneas estratégicas citadas al principio de este documento.
- II. El análisis de los grupos de relación enfocado en sus intereses más relevantes.
- III. Evaluar dónde existe convergencia entre los intereses de la empresa, los riesgos que se quieren manejar y controlar, y los intereses de los grupos de relación.
- IV. Priorizar los intereses comunes e identificar un área específica para el desarrollo de un programa de Responsabilidad Social Empresarial.
- V. Desarrollo de un programa apropiado.
- VI. La esencia que define este modelo es lograr determinar los intereses comunes entre la empresa y sus grupos de relación, maximizando las probabilidades de éxito del programa escogido y buscando beneficios para ambas partes.

### La ruta de la oportunidad

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

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

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

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

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

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

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

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

1. Dirección de asuntos: la empresa identifica y monitorea los temas sociales, éticos y ambientales importantes para sus operaciones y su reputación.
2. Determinar objetivos específicos para el ejercicio de la Responsabilidad
3. Social Empresarial.

4. Desarrollar y difundir el mandato ético y el compromiso de la empresa (principios, códigos, líneas de acción, etc.).
5. Liderazgo: construir soporte directivo. (Formación y coordinación). Los altos directivos y ejecutivos de la empresa demuestran su compromiso, respaldo y participación en los esfuerzos de responsabilidad social. Esta es una etapa crítica para el cambio de actitud en la empresa.

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

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

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

## III. Planeación. La empresa desarrolla un plan estratégico para sus programas sociales internos y externos, basado en una visión y un compromiso compartidos entre los temas, expectativas y metas, tanto de su negocio como de la comunidad en la que opera.

Determina en él las metas y los alcances específicos; desarrolla políticas y programas clave; presupuesta recursos; asigna responsables; define indicadores; y, por último, establece mecanismos de seguimiento y control.

## IV. Instrumentación

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

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

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

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

Tanto el compromiso público de actuación con los distintos ámbitos o componentes de la Responsabilidad Social Empresarial como las acciones sistemáticas que una empresa realiza como parte de ese compromiso deben comunicarse, tanto en forma interna como externa, con el ánimo de difundir los buenos ejemplos y las mejores prácticas.

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

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

#### VII. Mejora continua

1. Estadísticas y análisis de los resultados.
2. Diagnóstico y *benchmarking* a la luz de lineamientos.

3. Buscar reconocimientos: premios, distintivos, certificados que la comparen con otras organizaciones; todo lo que identifique a la empresa y le permita compartir y adoptar mejores prácticas.
4. Determinación de áreas de oportunidad para ajustar metas y programas.

#### VIII. Repetición

1. Crear alianzas estratégicas para apoyar proyectos a gran escala.
2. Fortalecer la infraestructura para apoyar los esfuerzos de repercusión.
3. Integrar las actividades de Responsabilidad Social Empresarial con las prácticas comerciales habituales.
4. Compartir las mejores prácticas de RSE con otras operaciones de la empresa.
5. Expandir el programa de Responsabilidad Social Empresarial con el objetivo de abarcar nuevos conjuntos de actividades.

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

---

## CAPÍTULO IV.

### PLAN DE RSE FERRETERÍA LA AZTECA BASE A LA GUÍA DE CEMEFI.

#### DECLARACIÓN DE LA IMPORTANCIA DE SER EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE

En base al documento presentado del decálogo de cemefi, valorando los riesgos y principios de la responsabilidad social empresarial además de tener en cuenta la situación actual que vive el estado, y por lo cual repercute en el municipio, se considera por parte de la dirección de la empresa, establecer un programa o proyecto de RSE tal manera que a cada uno de los stakeholders o grupos de interés, obtengan mejores beneficios en la relación con dicha empresa.

Por lo que la empresa se compromete a promover condiciones laborales favorables para la calidad de vida, el desarrollo humano y profesional de toda su comunidad empleados, familiares, accionistas y proveedores, respetando el entorno ecológico en todos y cada uno de los procesos de operación y comercialización, además de contribuir a la preservación del medio ambiente e involucrando a su personal, accionistas y proveedores en sus programas de inversión y desarrollo social.

1. Dirección de asuntos: actualmente existen la empresa identifica y monitorea los temas sociales éticos y ambientales importantes para sus operaciones y su reputación.

Situación económica en el municipio.- fuentes de empleo, ingresos por remesas.

Situación ambiental.- como se encuentra de limpia la ciudad y municipio.

Situación social.- el sentir de la ciudadanía respecto a la seguridad.

El sedentarismo.-tomar conciencia de la mala salud, cuando se esta en sobre peso.

2. Determinar objetivos específicos para el ejercicio de la Responsabilidad Social Empresarial.

- Obtener utilidades, que beneficien a accionistas y trabajadores de la empresa a través de mejoras en el programa de prestaciones y remuneración en relación

como las utilidades de la empresa lo permitan. Y que dichas utilidades sean similares a las de la industria ferretera.

- Cooperar económicamente con diferentes asociaciones civiles que beneficien a la ciudad de manera.
- Ayudar a diferentes organizaciones deportivas para que fomenten la actividad física otorgando uniformes y material deportivo.
- Fomentar la conservación del medio ambiente a través del reciclaje de productos y separación de la basura que se genera dentro de la empresa.

3. Desarrollar y difundir el mandato ético y el compromiso de la empresa (Principios, códigos, líneas de acción, etc.).

Es muy importante no perder el objetivo principal de la empresa, que es tener utilidades, y considerando las condiciones actuales del comercio, es necesario declarar como una responsabilidad mantener utilidades, iguales o superiores a las que se majean en el comercio de ferretería; mas sin embargo existen otros puntos que a mi consideración son de suma importancia para poder vivir a y trabajar en un ambiente más favorable y armonioso, a estos aspectos me refiero a nuestro estado físico y mental. Y de los cuales existen muchas formas de ayudar a desarrollarlos plenamente, ya sea haciendo lo que esté en nuestras manos para ayudar al conservar el medio ambiente de nuestra colonia, ya sea en la empresa y nuestra casa y fomentando con nuestros familiares y amigos.

4. Liderazgo: construir soporte directivo. (Formación y coordinación).

Los directivos y ejecutivos de la empresa demuestran su compromiso, respaldo y participación en los esfuerzos de responsabilidad social. Esta es una etapa crítica para el cambio de actitud en la empresa, que en el caso de la ferretería se tomó la decisión de abordar estas prácticas, ya que por iniciativa de la gerencia, el interés y compromiso que se tiene para desarrollar dicho proyecto.

## DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA EN SUS TRES DIMENSIONES

**Dimensión económica interna**, actualmente la empresa se encuentra obteniendo menores utilidades que ejercicios anteriores. La cual es del 3% menor en relación con el ejercicio anterior, al mes de septiembre.

**Dimensión ecológica interna** en la empresa se tiene la conciencia de la gran contaminación que se genera, al excesivo sobre empaque de diferentes productos, en cuanto al reciclaje, se toman encuentra únicamente los materiales más comunes como son (cartón, aluminio, cobre).

**Dimensión ecológica externa** se encuentra en una campaña de recolección de pilas inservibles, con otras organizaciones y empresas de la ciudad. Además de no vender productos (munición) que contribuyan a maltratar la fauna de la región.

### PLAN DE IMPLEMENTACIÓN (OBJETIVOS POR GRUPO DE INTERÉS, ACCIONES Y TIEMPOS PROYECTADOS)

Dimensión económica interna.

Objetivo:

Fortalecer los rendimientos de la empresa

Acciones:

- En relación a este grupo de interés el proyecto consiste en aumentar las ventas, a través de contratar vendedores que visiten a la cartera de clientes existente; y aumentarla.
- Acciones:
- La empresa tiene diferentes rutas de venta dentro y fuera de la ciudad con diferentes tipos de clientes, según el giro que manejen, sin embargo dos de estos giros (carpintería y herrería) se han descuidado o desactivado lo cual se plantea ponerse en marcha en el mes de marzo 2013, aprovechando que es el mes en cual todos nuestros cliente mayoristas además de los diferentes talleres aumentan sus ventas.
- Otra herramienta para fomentar la venta es manejando meses sin intereses en determinados productos el cual se plantea para el próximo mes de marzo. .

- Se está creando la pagina web de la empresa para promover ofertas y que las nuevas generaciones conozcan la empresa y que productos se manejan la cual existe el compromiso de estar publicada en mayo 2013.

#### Dimensión ecológica interna

##### Objetivo:

Ayudar al medio ambiente en las prácticas y procesos de la empresa, trabajadores y directivos de la misma.

##### Acciones:

- La empresa se comprometerá a reciclar cada uno de los desperdicios sólidos que se generen por la comercialización de los productos que están a la venta.
- Fomentar la limpieza de la calle en los domicilios de los trabajadores, directivos y accionistas así como de la misma empresa.
- Cambiar la utilización de energía actual a una más limpia o renovable, la cual se instalara en el mes de julio del 2013.
- Utilizar tecnologías que impliquen un consumo menos de agua la cual se implementara a través de llaves ahorradoras que serán cambiadas por las actuales en el mes de abril 2013. Así como fomentar la concientización del ahorro del agua a todo el personal por medio de carteles.

#### Dimensión ecológica externa

##### Objetivo:

Ayudar al medio ambiente de la zona centro de la ciudad y del municipio.

##### Acciones:

- Planear y/o ayudar una campaña de reforestación con las autoridades municipales.
- Cooperar y participar en campañas de reciclaje dentro de municipio ayudando en la publicidad en los diferentes medios de comunicación.
- No comercializar productos que fomenten la destrucción de la fauna de la región (rifles, casquillos, munición)

Además se bonificara económicamente a la familia de cada trabajador directivo o accionista que demuestre mayor cantidad en kilogramos de reciclaje de sólidos dentro de su hogar.

## PLAN DE MEDICIÓN DE AVANCES

Se plantea tener reuniones de control al final de cada mes para evaluar los tres principales grupos de interés, en los que se involucrara en esta primera etapa de introducción de RSE en la empresa, los cuales mencionamos anteriormente, dimensión económica interna, dimensión ecología externa y dimensión ecológica interna, para la primera de estas se evaluará con el departamento de contabilidad haciendo un análisis de los estados financieros, de tal forma de redirigir las políticas de venta que se están implementando.

En cuanto al grupo de interés de ecología interna, se impondrá dentro de la empresa una persona responsable de registrar los avances de la implementación de las diferentes prácticas acordadas, dicha persona estará en constantes pláticas con la persona designada para el control de la ecología externa.

## DIFUSIÓN INTERNA Y EXTERNA

Al inicio en esta primera etapa de implementación de RSE en la empresa la difusión será de manera interna, las tres personas responsables de cada grupo de interés en el cual se están implementando prácticas de RSE, expondrán los resultados en forma sencilla y veras los resultados obtenidos cuatrimestralmente y las repercusiones y/o ahorros que representan y ayudan a la empresa y al medio ambiente, dichas reuniones serán en un convivio, en el cual participen todo el personal de la empresa y sus familias.

---

## CONCLUSIONES

La investigación realizada nos permitió exponer el concepto de Responsabilidad Social Empresarial como un nuevo paradigma de gestión, además de conocer los diferentes modelos o protocolos de RSE. Y a partir de ahí formular políticas de RSE aplicables a Ferretería La Azteca; Considerando que no existe un único modelo de ser socialmente responsable. Hay muchas maneras de ser socialmente responsable y cada empresa debe adaptar su modelo a sus peculiaridades.

La empresa socialmente responsable es aquella que asume en todas sus decisiones el compromiso social, se arraiga en la acción y decisión de los directivos, así como en todo su personal de mando, para traspasar este enfoque, programas y políticas con mayor seguridad a toda la organización, reafirmando el compromiso de la empresa y de quienes la dirigen. Transformando su cultura empresarial, incorporando de forma voluntaria valores éticos en sus acciones, de manera de no depender del cumplimiento obligatorio de reglamentos y normas, sino que actuar con probidad, responsabilizándose por sus decisiones, respetando el medio ambiente y trabajando para que sus operaciones no conlleven un impacto negativo en este.

Así también, trabajando por entregar al mercado productos y servicios con un valor agregado, que correspondería a la contribución que hace la empresa al medio y su comunidad externa e interna, enfocándose también al bienestar y desarrollo de las personas que integran su grupo de trabajo, como una forma de valorarlas y considerarlas parte fundamental para el alcance de sus objetivos.

Gestionar una PYME en el marco de la RSE implica tener en cuenta que es concepto aún desconocido por las empresas. Por este motivo, fue de suma importancia integrarlo en el modelo de negocio, significa llevar a cabo un proceso en el cual deben participar tanto la gerencia de la organización como los trabajadores de menor nivel jerárquico.

Por otro lado, es necesario mantener el diálogo de manera continuada con los distintos públicos de interés externos de manera tal de generar un proceso de retroalimentación para nutrir las metas y aspiraciones de la organización que se propusieron y las cuales se revisarían mensualmente con el gerente.

Claramente, es un proceso complejo, aun en el proceso de planeación y en la determinación de los objetivos que se consideraron y además incorpora una gran cantidad de elementos de evaluación e implica la adopción de prácticas que en ocasiones son difíciles de aplicar, o en algunos casos, desconocidas. Es decir, involucra cambios importantes a nivel organizacional, por lo cual el liderazgo y la visión de los gerentes o propietarios son muy importantes.

Igualmente, estamos ante un escenario en el cual las pymes están avanzando hacia un desarrollo de políticas de responsabilidad en el entorno externo e interno pero todavía falta educar y comunicar el concepto y sus posibles beneficios.

Además, es de suma importancia comprender que las empresas y la sociedad en su conjunto son interdependientes. Las empresas dependen de sociedades sanas y viceversa. Se debe buscar el beneficio compartido.

Para ello, se deben identificar cuáles son los puntos de convergencia, de manera tal que las distintas decisiones estratégicas y políticas sociales beneficien a ambas partes.

Es evidente que ninguna pyme puede resolver todos los problemas que se presenten, y las razones son varias, entre ellas, la falta de recursos.

Por este motivo, en esta investigación se consideraron solo aquellos problemas que convergen con el negocio, y analizar por qué se presentan como una oportunidad. Analizar aquellos sobre los cuales la organización puede tener un máximo impacto.

Dicho lo anterior, parecería que para implementar políticas de RSE en las pymes, es menester pensar a largo plazo. En mi opinión, aquí está una de las claves para determinar la conveniencia o no de la implementación de políticas de RSE en las pymes: enfocarse en el largo plazo, y determinar cuáles son los problemas más importantes y actuar en función de lo que se puede implementar.

Ambas premisas, deben ser tenidas en cuenta en la determinación de la misión y visión. De esta manera, se crea esa misión tan buscada que incorpora no sólo cuestiones económicas sino que además integra otros aspectos, vinculados con la manera en que la

empresa se compromete en el largo plazo a aumentar sus prácticas de ESR, tanto con sus empleados como con la comunidad y el cuidado del medioambiente, creando un marco que orientará el quehacer cotidiano y futuro de la empresa bajo los principios de RSE.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aliarse. (16 de JUNIO de 2012). Recuperado el 16 de JUNIO de 2012, de Aliarse:  
<http://www.aliarse.org.mx/index.htm>
- Bustamante, A. S. (MAYO de 2012). *Visión con responsabilidad social*. Obtenido de  
[cnnextension.com](http://cnnextension.com).
- CEMEFI. (15 de marzo de 2012). [www.cemefi.org](http://www.cemefi.org). Obtenido de [www.cemefi.org](http://www.cemefi.org)
- CentraRSE. (2006).
- centraRSE. (s.f.). [www.centrase.org](http://www.centrase.org). Obtenido de [www.centrase.org](http://www.centrase.org).
- Iturbide, J. R. (s.f.). [www.centroscomunitariosdeaprendizaje.org.mx](http://www.centroscomunitariosdeaprendizaje.org.mx). Recuperado el mayo de 2012
- Jesús M. Sotomayor, R. S. (2008). *Manual de responsabilidad social empresarial para pequeñas y medianas empresas mexicanas*. México, D.F.: Panorama Editorial S.A. de C.V.
- Kuri, C. M. (2007). AL RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS PYMES. *REVISTA FORTUNA NEGOCIOS Y FINANZAS*(52).
- Ortiz, M. Á. (2007). La responsabilidad social en las Pymes. *revista fortuna*.
- Protocolo RSE, p. u. (s.f.). Recuperado el 2012
- Rabouin, R. (2010). [www.adhen.com](http://www.adhen.com). Recuperado el mayo de 2012
- Rosas, A. S. (2009). La empresa socialmente responsable en .
- UNIAPAC. (2009). [www.cmic.org](http://www.cmic.org).
- UNIAPAC. (10 de septiembre de 2012). [www.uniapacla.org](http://www.uniapacla.org).
- USEM. (20 de junio de 2012). [www.usem.org.mx](http://www.usem.org.mx). Recuperado el junio de 2012
- USEM. (s.f.). [www.usemgdl.org](http://www.usemgdl.org).