

## REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

### ***“La influencia de las acciones de responsabilidad social sustentable como medio para mejorar la imagen de una empresa de servicio público en México”***

**Autor: Maira Téllez Torres**

**Tesis presentada para obtener el título de:  
Mtria. En Comunicación**

**Nombre del asesor:  
DRA. Laila Magali Montes Nieto**

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.





UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

**“LA INFLUENCIA DE LAS ACCIONES DE  
RESPONSABILIDAD SOCIAL SUSTENTABLE COMO  
MEDIO PARA MEJORAR LA IMAGEN DE UNA  
EMPRESA DE SERVICIO PÚBLICO EN MÉXICO”**

CASO: CFE DIVISIÓN CENTRO OCCIDENTE

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN  
TERMINAL EN ADMINISTRACIÓN  
DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL

TESIS PRESENTADA POR:

LCC MAIRA TÉLLEZ TORRES

DIRECTOR DE TESIS:  
DRA EN C. LAILA MAGALI MONTES NIETO

ACUERDO No. MAES010901  
CLAVE 16PSU0061A

AGOSTO 2009

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>ANTECEDENTES.....</b>	<b>8</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>11</b>
<b>HIPÓTESIS.....</b>	<b>13</b>
<b>OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>16</b>
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>16</b>
<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>17</b>
<b>MÉTODO.....</b>	<b>18</b>
<b>CAPÍTULO 1.....</b>	<b>26</b>
<b>IMAGEN INSTITUCIONAL.....</b>	<b>26</b>
<b>1.1 DEFINICIONES DE IDENTIDAD CORPORATIVA.....</b>	<b>26</b>
<b>1.2 DEFINICIONES DE IMAGEN CORPORATIVA.....</b>	<b>27</b>
<b>1.3 DEFINICIONES DE IMAGEN INSTITUCIONAL.....</b>	<b>28</b>
<b>1.4 HISTORIA DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL.....</b>	<b>29</b>
<b>1.5 IMPORTANCIA DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL.....</b>	<b>32</b>
<b>1.6 IMPORTANCIA DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA.....</b>	<b>39</b>
<b>1.7 DIFERENCIAS ENTRE IMAGEN INSTITUCIONAL E IDENTIDAD CORPORATIVA.....</b>	<b>41</b>
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>44</b>
<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL.....</b>	<b>44</b>
<b>2.1 DEFINICIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.....</b>	<b>44</b>
<b>2.2 DEFINICIONES DE MERCADOTECNIA SOCIAL.....</b>	<b>47</b>
<b>2.3 DEFINICIÓN DE SUSTENTABILIDAD.....</b>	<b>49</b>
<b>2.4 HISTORIA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.....</b>	<b>50</b>
<b>2.5 IMPORTANCIA DE LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA O EMPRESARIAL.....</b>	<b>62</b>
<b>2.6 BENEFICIOS DE LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA O EMPRESARIAL.....</b>	<b>73</b>
<b>2.7 ORGANISMO CERTIFICADO EN MÉXICO PARA OTORGAR DISTINTIVOS DE ESR.....</b>	<b>78</b>
<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>82</b>
<b>ESTUDIO DE CASO.....</b>	<b>82</b>
<b>3.1 LA ENERGÍA ELÉCTRICA EN MÉXICO HASTA 1937.....</b>	<b>82</b>
<b>3.2 CREACIÓN DE LA COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD.....</b>	<b>83</b>
<b>3.3 EVOLUCIÓN DE LA COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD.....</b>	<b>85</b>

3.4 NACIONALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA ELÉCTRICA .....	86
3.5 ANTECEDENTES DE LA CFE DIVISIÓN CENTRO OCCIDENTE.....	88
3.6 CREACIÓN DE LA DIVISIÓN MICHOACÁN.....	91
3.7 REESTRUCTURACIÓN DE CFE-DCO .....	94
3.8 MODIFICACIONES ESTRUCTURALES INTERNAS.....	96
3.9 TRANSFORMACIÓN DE LA DCO EN UNA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN PROCESOS .....	99
3.10 OPERACIÓN DE LA CFE, DIVISIÓN CENTRO OCCIDENTE .....	105
3.11 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN PARA LA CALIDAD .....	109
3.12 ANTECEDENTES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA CFE DIVISIÓN CENTRO OCCIDENTE .....	116
3.14 EL PROCESO DE IMAGEN INSTITUCIONAL EN LA DCO Y SU LABOR DE RESPONSABILIDAD SOCIAL .....	141
<b>CAPÍTULO 4 .....</b>	<b>149</b>
<b>DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN .....</b>	<b>149</b>
4.1 CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN .....	149
4.2 CODIFICACIÓN DE DATOS.....	156
4.3 MATRIZ DE DATOS POR ÍTEM.....	157
4.4 COMPROBACIÓN O DENEGACIÓN DE HIPÓTESIS .....	169
<b>PROPUESTA DE SOLUCIÓN .....</b>	<b>175</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>195</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>198</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>201</b>

# Introducción

---

La Comisión Federal de Electricidad, División Centro Occidente (CFE-DCO), y las personas que la integran, han tenido la oportunidad de vivir el gran cambio que se ha generado en esa institución gubernamental o de servicio público; esta organización tiene una preocupación constante por mejorar el servicio y suministro que provee a los ciudadanos, como impulsor del desarrollo de México y con la iniciativa de poder competir en el mercado internacional y posicionarse como empresa de clase mundial.

La presente investigación es parte de esa preocupación existente en la CFE-DCO, porque hoy, ya no basta con tener estrategias de venta que generen mayor consumo y mejores ingresos; en el presente las organizaciones y la sociedad deben tomar conciencia de que nunca se debió olvidar el valor que tiene la responsabilidad social y la sustentabilidad.

Para la presente investigación se utiliza la literatura, teorías y estudios existentes que se relacionan con el problema de investigación, en materia de responsabilidad social sustentable e imagen institucional.

En el capítulo 1, mediante el estudio de los conceptos de imagen institucional e identidad corporativa se destacan sus principales diferencias y su correcto uso, ya que esto permite a las organizaciones diferenciarse de otras, haciendo uso de diversas herramientas que les permitan diseñar una identidad propia que le ayude a crear su imagen.

En el capítulo 2, se presentan los conceptos y diferencias entre responsabilidad social, mercadotecnia social y sustentabilidad, así como los beneficios que pueden aportar

acorde a las estrategias de las organizaciones, y cómo una organización puede generar acciones de responsabilidad social sustentable, y a la vez mejorar su imagen como organización.

En el capítulo 3, se presenta el estudio de caso, centrado en la Comisión Federal de Electricidad, División Centro Occidente, que como institución creada para el desarrollo de México sus actividades son meramente sociales, sin embargo como órgano de gobierno ha tenido que reestructurar sus procesos a fin de cambiar políticas que le permitan actuar con responsabilidad social sustentable, como estrategia para permanecer en el mercado y en el futuro, consolidándose como empresa de clase mundial y mejorando su imagen.

En el capítulo 4 se muestra el proceso para descubrir las condiciones en que se presentan los sucesos entre la CFE-DCO y su entorno a fin de confirmar que una empresa socialmente responsable tiende a lograr mejores resultados, posicionamiento y una mejora de la imagen de la institución, a través del diseño de un instrumento de medición que permita detectar las áreas de mejora, para que esta institución pública, cuente con un adecuado programa de trabajo que en el corto plazo pueda consolidarse como empresa socialmente responsable y sustentable.

Por último se presenta un reporte de resultados de la investigación de campo realizada a los diversos grupos de interés para la organización. Y como consecuencia de ello, la propuesta para que la CFE-DCO, además de contar con un adecuado plan de responsabilidad social sustentable, mejore la imagen de la institución.

# Justificación de la investigación

---

La presente investigación será de utilidad para las personas que son parte de la Universidad Vasco de Quiroga, ya que puede servir para otras investigaciones en la materia. Puede servir a los alumnos como guía para despertar su interés por el tema de responsabilidad social sustentable e imagen institucional y conocer sus diferencias en materia de mercadotecnia social. Así mismo puede ser fuente de aprendizaje a fin de que se conozcan los elementos o líneas que conforman la responsabilidad social, tales como la calidad de vida, la ética empresarial, la vinculación con la comunidad y la preservación del medio ambiente.

También beneficiará a la Comisión Federal de Electricidad, División Centro Occidente (CFE-DCO), con repercusiones favorables hacia la adecuada planeación de los programas de responsabilidad social con acciones sustentables, que finalmente repercutan en resultados positivos hacia la organización y a la sociedad así como la mejora de la imagen de la institución.

Aún cuando los planes se realizan en función de las estrategias de la alta dirección, se requiere contar con planes que contengan acciones sustentables, que permitan que la organización se integre a la dinámica mundial y por ello la propuesta de estudio desde otra perspectiva.

Adicionalmente resultará favorable para tener de manera objetiva las áreas de oportunidad para integrar a estos programas, los resultados de las variables estudiadas, que incidan directa o indirectamente en la imagen de la institución.

Y el para qué de esta propuesta, es poder plasmar acciones sustentables en un programa que permita a la organización alcanzar su objetivo de consolidación como empresa socialmente responsable sustentable y mejorar la imagen de la CFE-DCO.

Puede servir a las empresas públicas y privadas interesadas en ser parte de los gremios reconocidos en la materia e iniciar con procesos formales que les permitan ejecutar acciones de responsabilidad social sustentable.



# Antecedentes

---

En México las personas que han investigado sobre responsabilidad social y sustentabilidad son principalmente aquellas que integran organismos que un inicio eran filantrópicos o medioambientalistas.

Es el caso de Juan Felipe Cajiga Calderón, actual director de responsabilidad social del Centro Mexicano para la Filantropía, quien ha desarrollado varios trabajos de investigación y posterior a ello en conjunto con los representantes de la Organización de las Naciones Unidas en México y los sectores empresariales del país lograron establecer alianzas que han permitido a las empresas adoptar modelos de responsabilidad social y de sustentabilidad, los estudios realizados por Cajiga se encuentran publicados en la dirección [www.cemefi.org](http://www.cemefi.org).

Otras organizaciones preocupadas por desarrollar investigaciones sobre el tema de responsabilidad social son Forum empresa, quienes han desarrollado modelos que contemplan aspectos humanos, ecológicos y de ética para que las empresas trabajen bajo esas perspectivas y puedan dar un giro hacia un trabajo responsable en pro de quienes integran la organización y en pro de la sociedad en su conjunto, las propuestas de Forum se encuentran publicadas en [www.empresa.org](http://www.empresa.org).

Algunas tesis y trabajos de investigación publicados sobre el tema en México, son:

1. “La responsabilidad social en la investigación médica”, publicada por Jesús Rosillo Ruiz quien hace alusión al cuidado y atención que pone una persona en lo que hace, en este caso remite al mundo médico y su ética profesional ([www.imbiomed.com.mx](http://www.imbiomed.com.mx)).

2. “La responsabilidad social en la publicidad”, investigación realizada con la metodología de Focus Group utilizada por Alejandra Bárcenas, quien realiza preguntas sobre varias campañas publicitarias y su responsabilidad social al diseñar, construir o lanzar un producto al mercado ([http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/ldg/venegas\\_r\\_t/capitulo5.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ldg/venegas_r_t/capitulo5.pdf)).
3. “La imagen de responsabilidad social de empresa cervezas Cuahutémoc Moctezuma S.A. de C.V., Guasave, Sinaloa” publicada por Manuel Tomás Demirdjian y Perchemilian, quien centra su investigación en obtener datos de la población acerca de la imagen de la cervecería en Guasave y con tal estudio se pretende gozar de una buena imagen de empresa y contrarrestar los efectos negativos del alcohol mediante mercadotecnia social y acciones de responsabilidad social (<http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf>).
4. “Prácticas de responsabilidad social en el laboratorio médico Polanco”, trabajo de investigación publicado por David Esteban Saucedo Torres quien maneja que las empresas que tienen acciones de responsabilidad social buscan que mejore la imagen de las empresas, hace sus procesos productivos, disminuye costos de operación y las empresas reciben estímulos fiscales que se canalizan a la beneficencia pública, en el estudio reflexiona sobre la comunicación interna, las diferencias entre altruismo y responsabilidad social, mercadotecnia responsable y políticas organizacionales ([www.anahuac.mx/claras/archivos/](http://www.anahuac.mx/claras/archivos/)).

Las diferencias existentes entre los organismos formales y los trabajos de investigación son que los organismos como Cemefi, Forum empresa y la ONU México buscan brindar las bases a las empresas interesadas para facilitar su camino hacia la responsabilidad social y sustentabilidad en función del tiempo que estas deseen permanecer o no en el

mercado.

Y las investigaciones, tesis y proyectos buscan un fin específico que permite, a quienes consultan estos temas, conocer las experiencias de empresas en materia de responsabilidad social, imagen institucional y el uso de herramientas como la mercadotecnia social, que también le pueden servir a las empresas para adoptar acciones que han beneficiado a otros y no tomar aquellas experiencias que han sido un fracaso.

# Planteamiento del Problema

---

Todos podemos hacer acciones de responsabilidad social, sin embargo el éxito o fracaso de éstas, se da en la medida que sean sustentables que según la Organización de las Naciones Unidas en el llamado informe *Brundtland*, son aquellas acciones responsables socialmente y que perduran en el tiempo con afectaciones en el ámbito económico, social y ecológico ([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)).

Se selecciona a la CFE División Centro Occidente debido a su preocupación por satisfacer las necesidades presentes sin dañar las condiciones actuales para un futuro incierto, sino rescatar el valor de responsabilidad social sustentable para garantizar que las generaciones futuras también puedan satisfacer sus necesidades de mejor forma, así como mejorar la imagen de la institución.

La forma en que se constata, si las acciones de responsabilidad social influyen para mejorar la imagen de la institución, puede ser por varios medios, sin embargo la CFE División Centro Occidente, actualmente no cuenta con un mecanismo que le permita conocer la percepción de los grupos de interés respecto a responsabilidad social e imagen de empresa socialmente responsable, actualmente únicamente cuenta con encuestas de satisfacción del cliente en donde la variable de imagen global se mide a través de la percepción del cliente en cuanto a atención, continuidad y calidad del servicio y suministro ofertado.

Hoy las organizaciones, hacen uso de herramientas de comunicación, relaciones públicas, la publicidad o mercadotecnia social para permear al exterior con acciones de responsabilidad social, que beneficien a su imagen y por qué no, a sus ventas.

Es importante mencionar que no todas las acciones de responsabilidad social generan una imagen positiva, ya que si estas acciones no se planean de manera adecuada, se puede caer en el incumplimiento con la sociedad o en falta de seguimiento, debido a que tienen que ver directamente con grupos representativos (grandes en su mayoría) de la sociedad y conllevan a un compromiso social y a una promesa, que si no se cumple puede revertirse de tal manera que puede acabar con la credibilidad institucional.

Por ello el interés de analizar los conceptos que influyen para lograr consolidar a una empresa pública como responsable socialmente y sustentable para que mejore su imagen como institución.

### **Pregunta del Problema**

¿Cómo influyen las acciones de responsabilidad social sustentable como medio para mejorar la imagen de una empresa de servicio público en México?

Caso: CFE, División Centro Occidente

# Hipótesis

---

Las hipótesis son las explicaciones tentativas del fenómeno investigado que se formulan como proposiciones (Sampieri, 2007). Las hipótesis deben surgir de un postulado de una teoría, del análisis de la teoría, de generalizaciones empíricas de nuestra investigación, de estudios revisados o antecedentes consultados:



Fig. 1 Características de las hipótesis

## Tipos de hipótesis

La hipótesis utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.



Fig. 2 Tipos de hipótesis

La hipótesis planteada es de investigación, ya que es una proposición tentativa acerca de las posibles relaciones entre las variables. También establece una relación de causalidad por la relación causa – efecto que presupone.

### **Definición de variables de una hipótesis como parte de su formulación**

Al formular una hipótesis es indispensable:

1. Definir el significado de los términos utilizados en las variables
2. Que sean medibles, observables, evaluadas
3. Que sean comparables con resultados de otras investigaciones
4. Evaluar más adecuadamente los resultados de nuestra investigación, porque las variables se contextualizan.

### **Tipo de Variables**

Dependiente          Imagen de la CFE-DCO

Independiente        Responsabilidad Social

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen CFE-DCO</li> <li>• Responsabilidad Social Sustentable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La imagen es el conjunto de características, valores y creencias, con las que la organización se auto identifica y se auto diferencia de otras organizaciones.</li> <li>• Compromiso con la sociedad por parte de las personas que integran la organización sustentable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escala que mide la percepción de los grupos de interés respecto a las actividades de la DCO y por ende su imagen.</li> <li>• Escala que mide la percepción de los grupos de interés en materia de responsabilidad social.</li> </ul>

Fig. 3 Variables y sus definiciones

La hipótesis que propongo para la presente investigación es:

**Hi:** Si se realizan acciones de responsabilidad social sustentables se mejorará la imagen de los organismos públicos.



# Objetivo General

---

Proponer un Plan de Responsabilidad Social Sustentable, que permita mejorar la imagen de la CFE-DCO.

## Objetivos Específicos

---

1. Realizar un proceso de investigación y análisis que permita conocer la importancia y diferencias entre la imagen institucional e identidad corporativa.
2. Analizar las diferentes teorías existentes en materia de responsabilidad social y sustentabilidad que permitan crear y/o adaptar un modelo aplicable a la CFE-DCO.
3. Construir un instrumento de medición para que la CFE-DCO pueda contar con evaluaciones objetivas en materia de responsabilidad social e imagen institucional.
4. Implementar herramientas de imagen que permitan obtener resultados benéficos a largo plazo mediante acciones de responsabilidad social sustentable.

# Tipo de Investigación

---

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo y es de tipo correlacional, ya que estos estudios buscan responder a preguntas, asociando variables mediante un patrón predecible para un grupo o patrón, su propósito es conocer la relación que existe entre dos o más variables en un contexto en particular (Sampieri, 2007).

La utilidad de estos estudios reside en el conocimiento del comportamiento de una variable con respecto a otras para conocer cuál es el patrón de comportamiento que tendrán las variables estudiadas.

Estos estudios se distinguen de los descriptivos (miden con precisión) porque evalúan el grado de vinculación entre dos o más variables.

# Método

---

El método a utilizar es el científico, en la presente investigación los pasos a seguir son los propuestos por Roberto Hernández Sampieri, en su libro Metodología de la Investigación. El método ayuda a la investigación para encaminarnos de manera correcta, dirigiendo nuestro problema de investigación sin perdernos, es decir le da una secuencia y nos ayuda a solucionar nuestro problema.



Fig. 4 Método Cuantitativo propuesto por Roberto Hernández Sampieri

El enfoque de esta investigación es funcionalista;

”Entendemos al funcionalismo, como un conjunto de teorías que con diversos matices se adhieren a los conceptos, y a las funciones, a las instituciones. Lo que caracteriza al funcionalista es que para encontrar constantes en todas las sociedades humanas y elaborar un conjunto de leyes generales, que le den una teoría científica o un conjunto interrelacionado de leyes, elabora una serie de problemas funcionales comunes a toda sociedad” (Paoli, 1983).

Para Eliseo Verón, el funcionalismo, partiendo de una concepción instrumentalista de las reglas sociales, busca tras la diversidad de costumbres la identidad de la función (Verón, 1996).

La teoría funcionalista se basa en la teoría de sistemas. Establece que la sociedad se organiza como un sistema social que debe resolver cuatro imperativos fundamentales para subsistir:

- adaptación al ambiente,
- conservación del modelo y control de tensiones,
- persecución de la finalidad,
- integración mediante las diferentes clases sociales.

El funcionalismo iniciado por Augusto Comte, Herbert Spencer y Emile Durkheim, establece que: (Lozano, 2007)

- El consenso en ciertos valores básicos es el principal rasgo que mantiene cohesionado y ordenado a cualquier sistema social.
- La sociedad puede verse como un sistema integrado compuesto por partes interdependientes.

En su libro Teoría de la investigación y comunicación de masas, José Carlos Lozano Rendón hace referencia a los postulados generales de Robert K. Merton y el funcionalismo cuyos principios son:

1. Un sistema social puede concebirse como un sistema de partes interrelacionadas; es una organización de actividades interconectadas, repetitivas y estandarizadas.

2. Dicho sistema tiende naturalmente hacia un estado de equilibrio dinámico; si se manifiesta un desequilibrio, se generan fuerzas que tenderán a restaurar la estabilidad.
3. Todas las actividades repetitivas en una sociedad contribuyen hacia un estado de equilibrio; en otras palabras, todas las formas persistentes de acciones estandarizadas cumplen un rol de mantenimiento de la estabilidad del sistema.
4. Por lo menos algunas acciones estandarizadas y repetitivas en la sociedad son indispensables para que continúe su existencia; esto es, hay prerequisites funcionales que satisfacen necesidades críticas del sistema, sin los cuales este no sobreviviría.

El presente proyecto de investigación concibe a las acciones de responsabilidad social como un sistema, que permite un equilibrio económico, social y ambiental que le dan sustentabilidad y estabilidad en el futuro al sistema a través de cuatro líneas estratégicas que son ética empresarial, calidad de vida, vinculación y desarrollo de la comunidad y preservación y cuidado del medio ambiente y a su vez permite cumplir su la mejora de la imagen de la institución.

## **Identificación del universo**

Aún cuando la CFE-DCO tiene diversos grupos de interés y acciones encaminadas a cada uno de ellos, la percepción final de la imagen de la institución actualmente, se ve reflejada en las encuestas que se realizan a los clientes y por otro lado en la presente investigación se medirá la eficiencia de las acciones realizadas en materia de responsabilidad social sustentable y la variable de imagen institucional, por un universo conformado por aquellos grupos de interés con los cuales se tiene relación y que son representantes de la sociedad.

La pregunta de esta investigación es:

¿Cómo influyen las acciones de responsabilidad social sustentable, como medio para mejorar la imagen de una empresa de servicio público en México?

Para responder a esta pregunta entonces, se selecciona como estudio de caso la CFE División Centro Occidente, definiéndose que la unidad de análisis para las variables serán los grupos de interés que pueden tener conocimiento y una percepción objetiva sobre las acciones de responsabilidad social ejecutadas por la CFE División Centro Occidente y que con sus respuestas a la encuesta aplicada se pueda valorar si estas acciones influyen en la mejora de la imagen de la institución.

La unidad de análisis está constituida por los grupos de interés que representan a la sociedad en su conjunto ante la CFE-DCO y estos son el Consejo Consultivo y los líderes de opinión o representantes de los medios adscritos a la fuente empresarial que son quienes juzgan e informan públicamente las acciones y realizaciones de la institución.



Fig. 5 Selección de la muestra

El Consejo Consultivo, se creó como parte del Programa de Honestidad y Transparencia del gobierno federal.

Este ejerce la función consultiva teniendo por objetivo informar a sus miembros sobre las acciones que se llevan a cabo al interior y al exterior de la DCO, tales como las actividades que se emprenden a favor de los diversos grupos de interés, los resultados de la organización y las finanzas de la misma.

Este consejo está creado como enlace entre la sociedad y la CFE División Centro Occidente, ya que está conformado por los sectores representativos de la sociedad:

Empresa / Institución	Título	Nombre	Apellidos	Cargo	Cargo en el Consejo
Coparmex	Sr.	Juan Carlos	Contreras García	Presidente Coparmex	Presidente Consejo Consultivo
AIEMAC	Ing.	Mario	Carranza Díaz	Presidente AIEMAC	Vicepresidente Consejo Consultivo
Comisión Federal de Electricidad	Ing.	José de Jesús	Moreno Ruiz	Gerente de la Div. Centro Occidente	Representante de CFE
Comisión Federal de Electricidad	Ing.	Vicente	Calderón Sánchez	Jefe Depto. De Calidad	Secretario Técnico del Consejo
SEDECO	Lic.	Eloy	Vargas Arreola	Secretario de Desarrollo Económico	Vocal
Secretaria del Consejo Coordinador Empresarial	Sr.	Luis	Espinosa de los Monteros y Beltrán		
CANACO	Sr.	Carlos	Gálvez	Presidente de CANACO	Vocal
UMSNH	Dra.	Silvia	Figuroa Zamudio	Rectora de la UMSNH	Vocal
CROC	Sr.	Lorenzo	Escóbar Béjar	Secretario General de CROC	Vocal
Grupo de Oro	Ing.	Germán	Oteiza Figaredo	Representante Grupo de Oro	Vocal
Órgano Interno de Control Centro Occidente	Ing.	Marco Antonio	Hernández Pedraza	Contralor Regional OIC	Vocal
Club Rotario "Virreyes"	Dr.	Fernando	Mena Olalde	Representante Club Rotario Virreyes	Invitado
Administración Club Social Britania	C.P.	Carlos	Río Valencia	Administrador	Invitado
Instituto Tecnológico de Morelia	Ing.	Fco. Leonel	Contreras Rivera	Director General	Invitado
FIDE Centro Occidente	Lic.	Saúl	Gómez López	Gerente Regional Centro Occidente	Invitado
Geotermia Michoacán	Ing.	Raúl	Maya González	Gerente Regional	Invitado
Crisoba Industrial, S.A. de C.V.	Sr.	Luis Germán	Castillo Maciel	Director General	Invitado
CTM	Sr.	Rafael	López Hernández	Dirigente Estatal	Invitado

Fig. 6 Miembros del Consejo Consultivo de Michoacán (Enero de 2009)

Por lo que se refiere al grupo de periodistas que encabezan a su medio de comunicación cubriendo el sector empresarial, dentro del cual incluyen a la CFE División Centro Occidente, están los medios incluidos en la figura 7.

Medio	Directivo	Reportero
CB TELEVISION	Islali Belmonte	Ignacio Martínez Mónica Mora
CANAL TRECE DE MICHOACAN	Jose Luis Fernández L	Verónica García Carlos Monje
SISTEMA MICHOACANO DE RADIO Y TELEVISIÓN	Ma.del Carmen Escobedo	Oscar Méndez
TV AZTECA	Adolfo Fernández Moreno	Alejandrina González
GRUPO MARMOR TV	Eliseo Caballero Ramírez	Eliseo Caballero Ramírez Alejandra Marina
LA VOZ DE MICHOACAN	Miguel Medina	Heidi Sánchez
PROVINCIA	Alonso Medina González	Monzerat Zavala
EL SOL DE MORELIA	Rogelio Guzmán Rodríguez	Silvia Hernández
CAMBIO DE MICHOACAN	Vicente Godínez Sapien	Raúl López Téllez
LA JORNADA DE MICHOACAN	Juan Manuel Venegas	Carlos Granados Peñaloza
NotimexRadio	Genéricos	Genéricos

Fig. 7 Líderes de opinión y periodistas (Enero de 2009)

El tipo de muestra para la unidad de análisis, que es la que se recabará para la presente investigación, es no probabilística en donde la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra.

Aquí el procedimiento no es mecánico, depende del proceso de toma de decisiones de una persona o grupo y las muestras seleccionadas obedecen a los criterios de la investigación. Elegir entre una muestra probabilística y una no probabilística depende del objetivo de estudio, el esquema de la investigación y de la contribución de esta (Sampieri, 2007).

El tipo de muestreo a seleccionar para la presente investigación es el de "Muestreo a conveniencia o intencional", que toma su nombre, debido a que se busca obtener una representatividad de la población consultando o midiendo unidades de análisis que



pueden ser accesadas con relativa facilidad y que se sabe que son de utilidad para la investigación.

Roberto Hernández Sampieri hace referencia al marco teórico como la revisión de la literatura, explicando en su capítulo 4 “Elaboración del marco teórico” que este es la recopilación de literatura, su revisión y el sustento para dar orientación al estudio que se deseé realizar (Sampieri, 2007).

Las funciones que cumple el marco teórico dentro de una investigación:

1. Ayuda a prevenir errores que se han cometido en otros estudios.
2. Orienta sobre cómo habrá de realizarse el estudio
3. Amplía el horizonte del estudio y guía al investigador para que se centre en su problema, evitando desviaciones del planteamiento original.
4. Conduce al establecimiento de hipótesis o afirmaciones que más tarde habrán de someterse a prueba en la realidad.
5. Inspira nuevas líneas y áreas de investigación.
6. Provee de un marco de referencia para interpretar los resultados del estudio.

Las lecturas realizadas para esta investigación y contenidas en la bibliografía se relacionan directamente con el objetivo de la investigación, en este caso fueron de los temas relacionados con la Imagen Institucional y la Responsabilidad Social, una vez seleccionadas y realizadas las lecturas pertinentes, se elaboró el marco teórico que integra capítulos o un índice son subíndices.

Para facilitar la elaboración del marco teórico el autor sugiere en principio la detección de fuentes primarias (Libros, artículos, documentos oficiales, testimonios periodísticos o de expertos, videos, foros, páginas de internet principalmente), fuentes secundarias (Listas, resúmenes, tesis u otros documentos que hacen referencia de las fuentes primarias) y fuentes terciarias (documentos que hacen referencia a otros documentos).

En la presente investigación las fuentes se seleccionaron de la manera siguiente:

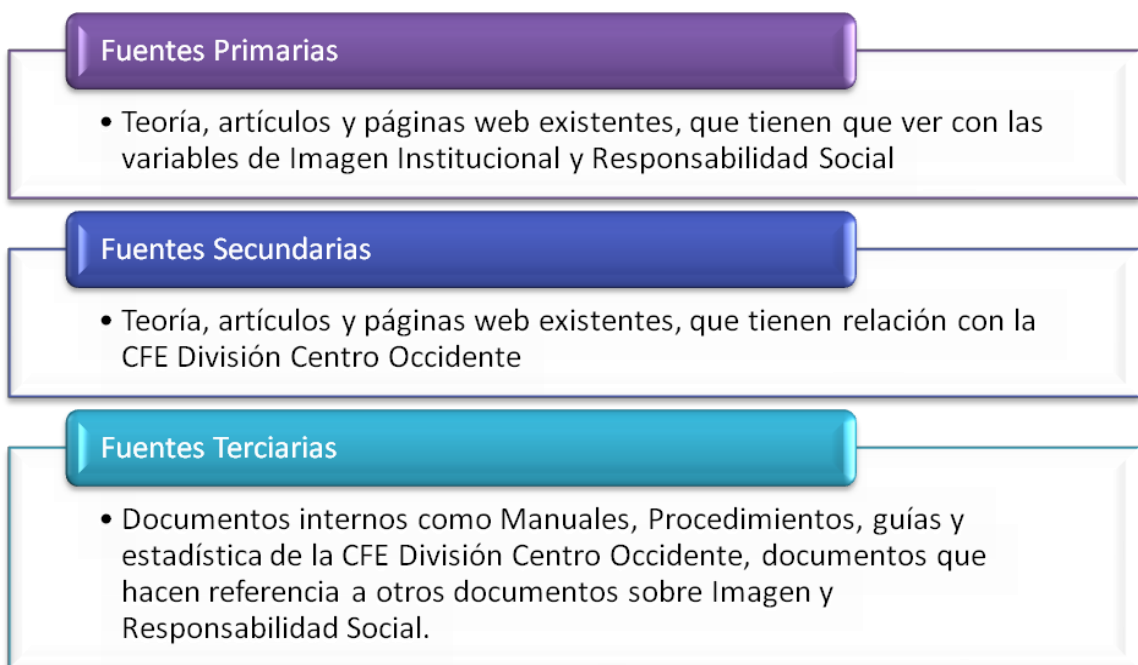


Fig. 8 Fuentes consultadas para elaborar el marco teórico

# Capítulo 1

## Imagen Institucional

---

Existen varias formas de utilizar el concepto de Imagen Institucional, existe confusión entre los términos. Identidad es el ADN de las empresas, la imagen es lo que la gente piensa. (Costa, 2003)

En ocasiones nos encontramos con dudas sobre los conceptos que se manejan de la imagen, ya que las organizaciones desarrollan sus propias definiciones y también llegamos a confundir los conceptos utilizándolos de igual manera sin diferenciar la imagen institucional de la imagen corporativa y la identidad corporativa, sin embargo de la teoría existente se extrajeron definiciones que presento en el documento a fin de aclarar los conceptos utilizados para la presente investigación.

### 1.1 Definiciones de Identidad Corporativa

Identidad corporativa: Es un vehículo que da una proyección coherente y cohesionada, de una empresa u organización, una comunicación visual sin ambigüedades ([www.monografias.com](http://www.monografias.com)).

Identidad corporativa: Inicia con la aparición de la cultura como consecuencia de la actividad que desarrollan las sociedades dentro de sí y en su relación con los demás (González, 2007).

Identidad corporativa: Esta se basa en la realidad de la propia empresa, incluye su historia, sus creencias, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos, culturales y sus estrategias (García, 2001).

La identidad corporativa incluye elementos de soporte, generalmente coordinados por un grupo de líneas maestras que se recogen en un documento de tipo Manual Corporativo (es.wikipedia.org).

Estas líneas maestras establecen cómo debe aplicarse la identidad corporativa:

- Identificando las paletas de colores
- Tipografías.
- Organización visual de páginas y otros métodos para mantener la continuidad visual.
- Reconocimiento de marca a través de todas las manifestaciones físicas de la misma.

Si la identidad corporativa es el ADN de la organización entonces la imagen corporativa es la personalidad que la organización crea para sí misma, sin embargo esa imagen no puede ser tan diferente a su carácter acordes a las características para la cual es creada una organización.

## **1.2 Definiciones de Imagen Corporativa**

La imagen corporativa: no es lo que la organización cree, sino lo que el público cree de la organización, así como de sus marcas y servicios, todo ello a partir de su experiencia y observación (Mora, 2001).

Imagen corporativa: es el término más utilizado para definir el programa de comunicaciones y cambio que emprende una empresa en colaboración con un consultor externo (Ind, 1990).

Imagen corporativa: es la impresión total (creencias y sentimientos) que una organización genera en las mentes de los públicos (Dowling, 1994).

Imagen corporativa en las organizaciones: es un elemento estratégico y un principio de gestión (Villafañe, 1993).

Para Joan Costa la imagen corporativa se construye a partir de su identidad y más que una definición propone un modelo de construcción de imagen en función del plan estratégico de la compañía, de la imagen que existe ante los públicos acorde a sus impresiones y experiencias y en las expectativas y exigencias que sirven de correctores y que puede ser medida en función de una auditoría estratégica global. (Costa, 2003)

A partir de la identidad se crea la imagen corporativa y esta tiene que ser congruente con su personalidad.

### **1.3 Definiciones de Imagen Institucional**

Imagen institucional: es la imagen que la empresa como entidad articula en las personas y que suele llamarse también imagen corporativa o de empresa (Chávez, 1994).

Imagen institucional: Para Paul Capriotti es una articulación de la imagen de las personas, productos y marcas, ya que estos elementos generan la imagen de la institución (Capriotti, 1992).

Imagen corporativa o Institucional: Mariola García, define la imagen corporativa como herramienta que actúa como paraguas, beneficiando a sus productos que comercializa bajo el mismo nombre o nombres comerciales distintos (García, 2001).

De una u otra manera las similitudes entre imagen corporativa e institucional es que son una herramienta de gestión destinada a un fin y ese fin debe ser congruente con la personalidad y el carácter de la organización.

## **1.4 Historia de la Imagen Institucional**

La imagen corporativa o imagen institucional, nace según la teoría existente con el término “estilo de empresa” en 1850.

Posterior a ello en 1907, el arquitecto Peter Behrens (arquitecto, diseñador y artista gráfico alemán) y el sociólogo Otto Neurath (austriaco), quienes conformaban la Asociación Alemana de Artesanos (AEG), realizaron una investigación de mercado a fin de estudiar los conceptos que hacían que una empresa se diferenciara de otra, para poder elaborarle a cada empresa su propio estilo, sus propias características diferenciadoras y por ende crear un mercado de competencia basado en la diferenciación y el estilo, creando una imagen coherente (Henrion, 1991).

También en 1907 Henry Ford, al lanzar el nuevo vehículo Ford T, contrató a Peter Behrens y Otto Neurath, quienes fueron el primer equipo de consultores de imagen corporativa.

Este trabajo finalizó con un portafolio que integraba un programa que incluía los edificios, fábricas, establecimientos comerciales, productos y crearon logotipos, carteles, folletos, anuncios publicitarios, catálogos, residencias para trabajadores y otros productos. Contribuyendo no sólo a una comunicación coherente, sino también consolidar una cultura de empresa, y constituirán también el concepto de la identidad corporativa, hoy embrión de lo que llamamos “imagen global” (Costa, 1994).

En 1924, Procter & Gamble que en aquel entonces dedicaba su producción a los jabones, creó el área de Mercadotecnia con el fin de realizar investigaciones de mercado que le permitieran conocer los hábitos y preferencias de los consumidores y con los resultados de esos estudios en el año de 1931 nace la gestión de marca como una manera de posicionar sus productos y por ende su imagen.

Según Costa, en el año 1928, Camillo Olivetti, dueño de la empresa del mismo nombre fue uno de los precursores de departamentos especializados haciendo con ello la prueba de lo que en un futuro en su empresa nombraría como Departamento de Desarrollo y Publicidad (Costa, 2008).

En Norteamérica fue el francés Raymond Loewy quien comenzó con una función ya de manera profesional orientada a lo que hoy conocemos como diseño gráfico y diseño industrial, vendiendo la opción de que algo bien hecho y atractivo beneficiaría la imagen de una empresa o corporación.

El alemán Walter Landor, migró a USA, tomó las ideas de los asesores de la Asociación Alemana de Artesanos y mezcló la parte del diseño gráfico y artesanal con la parte de identidad quedando en una visión reducida de que la identidad corporativa son una serie de gráficos que generan imagen (Costa, 1994).

En el año de 1956, la IBM contrató a Thomas Watson Jr. para cambiar su imagen, con un nuevo diseño de sus productos con lo que se logró en la década de los 80 una recuperación y así sucesivamente hasta aumentar la valorización de la marca en 1993.

De 1960 a 1970 en Estados Unidos de Norteamérica surgen estudios ya propios del tema, tratando de diferenciar la imagen de la identidad y surgen con ello las primeras agencias de asesores de imagen, vendiendo a las organizaciones un producto llamado "Corporate Identity" (Costa, 2006).

En 1960 la compañía Black & Decker integró el diseño gráfico como un componente clave del desarrollo de sus productos, este hecho les llevó a ser líder de su sector y tomando el ejemplo de esta empresa varias marcas tomaron esta referencia para integrar el diseño a sus productos naciendo también con ello el valor de marca que como ejemplo Dodge adicionó al valor de sus inmuebles.

Otros casos no supieron darle valor a su marca, producto y por ende a su identidad, ya que no sólo se trata de un buen diseño si no a la par crear al interior de la organización buenas condiciones laborales y comunicativas con sus colaboradores.

Tal es el ejemplo de la empresa Opel que atravesó (1999 a 2000) una crisis de identidad que en gran parte se debió a problemas de comunicación interna y a una ineficaz comunicación con el público, originando una confusión entre la marca y uno de sus modelos de automóvil (Costa, 2006).

Otros casos han tenido éxito al expandirse para lograr crear una imagen de su empresa, como Siemens que en el año de 1997 se desmembró en más de una unidad de negocio, la Siemens Design and Exhibitions, y logró aumentar considerablemente la facturación.



Lo anterior nos otorga conceptos y factores que se deben tener en cuenta al abordar el presente estudio ya que las organizaciones exitosas son las que tienen al interior una identidad corporativa, pero también se preocupan por reflejar esa identidad en su marca y productos, lo que les permite reflejar una positiva imagen de la institución.

Los autores coinciden en que la identidad es la forma de ser de las organizaciones y la imagen se crea a partir de esta forma de ser, a fin de que pueda ser percibida por un receptor y por ende sea congruente.

Es aquí en donde nace lo que podemos llamar: Imagen de Responsabilidad Social, que en el caso de la CFE-DCO por ser una empresa no lucrativa, no es proporcional el negocio a lo que se quiere que perciban de nosotros los grupos de interés, pues de ello no se busca un beneficio económico.

A mayor responsabilidad social de una empresa, mejor será su imagen ante todos los públicos anteriormente mencionados.

Sin embargo volvemos a caer en los engaños publicitarios en donde existen empresas que utilizan este tipo de programas de beneficio social para no sólo mejorar sus ventas y su imagen sino para posicionar más productos en el mercado desvirtuando el término de responsabilidad social para beneficio propio.

## **1.5 Importancia de la Imagen Institucional**

Para hablar de imagen institucional se tiene que hablar de identidad corporativa, porque finalmente esta será representada como imagen al exterior.

Al igual que la publicidad y la mercadotecnia Birkgit y Stadler, presentan una mezcla de

identidad compuesta por tres elementos que se interrelacionan el comportamiento de la organización, la comunicación con los públicos y los símbolos por los cuales es identificada la empresa (Chávez, 1994):

El comportamiento representa el medio más eficaz y relevante de la mezcla de identidad corporativa, pues los públicos objetivos, tanto interno como externo, juzgan a la empresa por sus acciones.

Comunicación es el instrumento más flexible y rápido de los tres, pues emplea señales abstractas en la transmisión de mensajes a los públicos objetivo que son casi de inmediato aprehendidas por dichos públicos objetivo.

Simbolismo indica implícitamente lo que representa o desea representar la empresa, y, entre estas, están los logotipos, los colores institucionales, las marcas, el estilo corporativo, el nombre de la empresa, el lema, etc. Todos estos elementos integran el "Manual de Identidad". Estos aspectos forman la Identificación Institucional o Corporativa.

Según Norberto Chávez, "El concepto de identificación institucional puede desdoblarse en dos acepciones claramente definidas: la Identificación y la Denominación" (Chávez, 1994). Según este autor los Signos identificadores Básicos son los Nombres o Denominaciones, los Logotipos y los Imagotipos.

Los Nombres o Denominaciones pueden producirse mediante muy diversos mecanismos lingüísticos y adoptan, por lo tanto, muy diversos aspectos: desde el signo arbitrario abstracto hasta una expresión claramente que denota la identidad de la institución, pasando por una gran gama de variables intermedias. Una tipología empírica que recoja las modalidades de denominación institucional predominantes puede componerse de cinco tipos básicos y sus formas mixtas:

- 1) La Descripción- enunciación sintética de los atributos de imagen de una institución (por ejemplo fundaciones)
- 2) La Simbolización- alusión a la institución mediante una imagen literaria (por ejemplo Bimbo)
- 3) El Patronímico- alusión a la institución mediante el nombre propio de una personalidad clave de la misma (dueño, fundador, por ejemplo Carolina Herrera)
- 4) El Topónimo- alusión al lugar de origen o área de influencia de la institución (por ejemplo Mexicana de Aviación)
- 5) La Contracción- construcción artificial mediante las siglas de cada letra de su nombre, fragmentos de palabras (por ejemplo CFE)
- 6) Mixtos- combinaciones de dos o más de las clasificaciones previas. (por ejemplo BBV Bancomer).

Los logotipos refuerzan la individualidad del nombre al incorporar atributos gráficos a la identidad institucional.

El logotipo aparece como un segundo plano de individualización institucional, análogo a lo que en el individuo es la firma autógrafa respecto de su nombre.

“El logotipo puede definirse entonces como la versión gráfica estable del nombre de la marca” (Chávez, 1994).

En el caso de los imagotipos, al nombre y su forma gráfica el logotipo suele sumarse con frecuencia un signo no verbal cuya función es mejorar las condiciones de identificación al ampliar los medios. Y su característica principal es que son de fácil memorabilidad y hacen una diferenciación entre uno o más productos similares.

Cuando hablamos de imagen institucional tenemos que hablar de los tipos de imagen reconocidos o existentes, ya que también son parte importante para lograr una imagen corporativa.

La imagen de la institución incluye también a los individuos que conforman la organización al ser en algún momento punto de atención pública.

Para las personas, personajes, empresas, instituciones, partidos, organizaciones es muy importante reparar en la importancia de su imagen pública, ya que ésta representa un aspecto fundamental de las comunicaciones estratégicas que los actores comunicativos establecen, de forma consciente o no, con los actores-destinatarios de sus mensajes ([www.monografias.com](http://www.monografias.com)).

Según Citlalic Peralta, consultora de imagen y relaciones públicas, la imagen pública es la percepción dominante que una colectividad establece respecto de un actor, institución o referente cultural, con base en las impresiones y la información pública que recibe (Peralta, 2004).

Esta consultora nos dice que es indispensable tener presente tres aspectos. El primero, entender que la imagen representa un efecto interno en el cual intervienen algunos factores externos que condicionan el sentido de la expresividad. El segundo, que la imagen pública representa un juicio de valor cultural. Y por último, que el desarrollo de una imagen pública involucra un proceso de comunicación dirigido.

El concepto de imagen pública puede ser utilizado en dos escenarios posibles: imagen personal e imagen institucional. La imagen pública implica: imagen física, imagen profesional, imagen verbal, imagen visual, imagen audiovisual e imagen ambiental. De los cuales solo se hará una pequeña descripción. (Gordoa, 2008)

### **Imagen Personal**

Es aquella imagen que es confeccionada o desarrollada para publicitar positivamente a una persona o algún personaje. La imagen personal de ninguna manera puede ser improvisada por el consultor o interventor.

Deducir cuál es la imagen pública que mejor conviene a una persona o personaje, implica realizar rigurosas auditorías, tomando en cuenta a la persona, su esencia, su físico, su estilo y su proyección.

### **Imagen Institucional**

Esta representa el fundamento último de la imagen institucional que comprende el conjunto de acciones comunicativas que debe realizar una organización para expresar su identidad y fincar una positiva reputación pública.

El desarrollo de una positiva imagen institucional comprende: relaciones públicas, investigación, publicidad corporativa, relaciones con los inversionistas, fusiones, cambio de nombre de la compañía, selección de nuevas agencias, así como estrategias para enfrentar el desastre noticioso.

La imagen institucional de ninguna manera se agota en el esfuerzo publicitario, propagandístico o promocional de alguna organización. Una imagen fincada en la publicidad, la promoción y la propaganda resulta extremadamente volátil.

## Imagen Visual

La imagen visual puede ser definida como la representación que de una persona o personaje han establecido grupos objetivo, con base en la información visual y la pertinencia de los estímulos comunicativos verbales y no verbales que produce la persona o que son atribuidas al personaje.

Para evaluar, establecer o desarrollar la imagen visual de una persona o personaje es necesario tomar en consideración fotografías, imágenes, formas, colores, rasgos o indicadores culturales de la comunicación no verbal. Entre las formas posibles de comunicación que debemos atender, destacan:

- Comunicación intrapersonal, que es aquella comunicación que cada persona establece consigo mismo.
- Comunicación interpersonal, que es la comunicación que se mantienen dos personas.
- Pequeños grupos, en este nivel de comunicación se supone la participación de tres o más personas, a partir de un claro encuentro visual.
- Comunicación pública, que es la comunicación que se establece con amplias audiencias. La comunicación es masiva y poco personalizada.
- Comunicación organizacional, es la comunicación que establece la organización consigo misma.
- Comunicación en el ciberespacio. La comunicación que establece un actor con las ciber audiencias meta.

### **Imagen audiovisual**

La imagen audiovisual es la percepción que se tiene de una persona o institución por parte de sus grupos objetivos, como consecuencia del uso de estímulos dirigidos al sentido de la vista o del oído, simultáneamente o por separado.

### **Imagen ambiental**

La imagen ambiental es la percepción que producen, consciente o inconscientemente, los escenarios básicos de nuestros actores comunicativos.

Entendemos por escenario comunicativo al conjunto de estímulos que establecen la comunicabilidad del espacio funcional. Los ambientes proporcionan una gran cantidad de información sobre las personas y las instituciones. Sólo basta observar atentamente.

### **Imagen Física**

La imagen física es la percepción que resulta de la apariencia y lenguaje corporal –si se trata de una persona o personaje-, y el lenguaje institucional –si se trata de una organización. En la imagen física debemos ocuparnos de la apariencia física, el vestuario, los accesorios y el lenguaje corporal.

### **Imagen verbal**

La imagen verbal comprende la percepción que produce una persona o institución a sus grupos objetivo, a partir de la palabra.

## 1.6 Importancia de la Identidad Corporativa

La Responsabilidad Social de una empresa abarca sus públicos internos, como son las personas que integran la organización. Éstos son fundamentales en el establecimiento de la Identidad Corporativa. Cuando los elementos de la mezcla de identidad corporativa son fuertes y convincentes posiciona a la empresa de mejor manera con los distintos públicos objetivo y permite, a su vez, según Cees Van Riel en su libro de Comunicación corporativa (VanRiel, 1988). Aumentar la motivación entre las personas, optimiza el uso del capital humano y aumenta el compromiso, lo que redunde e impacta en el comportamiento del personal.

Inspirar confianza entre los públicos objetivo externos a la empresa, ya que una identidad corporativa fuerte y sólida trae como consecuencia una imagen corporativa de las mismas características.

Tener conciencia del importante papel que juegan los clientes, tal como sucede en el proceso de la comunicación; para una empresa la persona más importante es el otro, los públicos objetivo y, preponderantemente, los clientes. Cuando una empresa cuenta con una bien definida identidad corporativa inspira confianza y seguridad, establece una relación continua con dichos públicos objetivo y, por ende, asegura el futuro de la empresa y esto mayormente cuando la empresa es socialmente responsable.

Al hablar de Identidad Corporativa, tenemos que mencionar los factores que influyen en esta, los cuales son, según Jesús María Cortina Izeta (Cortina, 2006):

El origen de la empresa que se refleja en el Acta Constitutiva.

Los miembros de la empresa, quiénes son, de dónde son originarios, en qué



proporción son dueños, su grupo étnico, su nacionalidad, etc.

La filosofía institucional son los fundamentos en que se basan las creencias formuladas de manera explícita.

La misión de la empresa que es la expresión que establece la razón de ser de una institución, organismo o empresa, es conocer la forma en que esta espera trascender en la sociedad que forma parte. Es contestar a las preguntas ¿Quién soy?, ¿Qué soy?, ¿Para quién lo hago?, ¿A través de qué lo hago?, ¿Para qué lo hago?

Los objetivos de la empresa que son los fines inmediatos en los que se apoyará la empresa para poder cumplir con su misión.

Los valores que son los conceptos y creencias que aceptan y comparten, explícita o implícitamente, los integrantes de una cultura y que influyen en su comportamiento. Representan pautas de conducta, individual y colectiva, deseables que determinan los parámetros que fijan las conductas a seguir, y deben favorecer el desarrollo y realización del ser humano.

La historia que constituye las vivencias y experiencias que ha vivido la empresa con el devenir del tiempo. Las tradiciones que son aspectos de la vida y del clima organizacional que permanecen con el transcurso del tiempo, la realización de eventos internos, entre otros.

La cultura organizacional que se refiere al conjunto de pautas de comportamiento, actitudes y costumbres que definen la forma de ser de la empresa, su bagaje y dependen de las creencias y costumbres de sus integrantes, tanto empleados como inversionistas.

Las creencias que son ideas, pensamientos y opiniones en que los integrantes de la empresa confían, que aceptan y comparten.

Los métodos que son los diversos procedimientos con los que opera una empresa, que le permitan trabajar en forma ordenada y sincronizada.

Los mitos que constituyen la personificación de los valores para que se dé una integración perfecta entre los miembros de una empresa. Estos podrán ser reales o “creados” por las personas.

Son diversas las formas de clasificar la Identidad Corporativa en base a los criterios o perspectivas de los diferentes autores. Pero varios autores toman las definiciones y contribuciones de Jesús María Cortina y Wally Olins (Cortina, 2006) (Olins, 1991).

Según Cortina, la identidad corporativa puede ser de dos tipos, en base a su esencia (conjunto de características de las cuales se desprende la sustancia) y sustancia (Parte más importante de una cosa, lo que permanece más allá, es decir la esencia).

Según Olins la identidad corporativa puede ser de tres tipos, en base a la fidelidad (lealtad, observancia de la fe que alguien debe a otra persona), respeto a la matriz (veneración, acatamiento que se hace a alguien en este caso a la organización y a las personas que la integran) y sus marcas (ideas, productos o servicios).

## **1.7 Diferencias entre Imagen Institucional e Identidad Corporativa**

Según los autores mencionados con anterioridad la imagen y la identidad en efecto no son lo mismo, pero si están íntimamente relacionadas, pues una emerge de la otra.

La identidad de la organización según los conceptos mencionados podemos concluir que es el conjunto de rasgos que caracterizan y diferencian a una organización de otra. Esas características en ocasiones no se encuentran documentadas pero sí son el reflejo ante la percepción de quienes compran un producto o un servicio.

Para hablar de identidad corporativa, tendríamos que hablar de la construcción de una cultura y cómo se comparten y practican los valores al interior de la organización (Lessem, 1992).

Para ello, la dirección de la organización debe establecer los fundamentos sobre los que quiere basar su cultura y así mismo los atributos que se desea comunicar de la identidad de la organización.

Cuando se logra un comportamiento organizacional o una cultura entonces se hace congruente con el diseño corporativo y la comunicación corporativa. Por ende la imagen positiva al exterior es el reflejo de una adecuada gestión de identidad corporativa, que supone establecer normas de conducta y actuación de todos los lineamientos de la organización, en un mismo sentido, hacia un mismo fin. Esto se tiene que dar en forma de cascada desde la cabeza de la organización hacia todos los niveles de la empresa.

Por ende las principales diferencias entre una y otra son:

1. La identidad corporativa se expresa con su historia, con sus costumbres, con sus tradiciones y con el compromiso de las personas que integran a una organización y su contribución a la imagen institucional de logra permear a través de la comunicación corporativa, que puede incluir acciones de comunicación, relaciones públicas, publicidad, entre otras; que la empresa defina que le pueden servir de herramientas para transmitir lo que desea

comunicar. Lo anterior es ayudado con el diseño de los símbolos, nombres, marcas y otros elementos visuales, como parte del entendimiento entre la empresa y sus públicos.

2.Y para transmitir una imagen institucional de manera positiva se debe tener presencia, apoyada por las herramientas mencionadas con anterioridad, como son la comunicación, relaciones públicas, publicidad, entre otras, ya que será esta la relación que tengan los públicos con el producto o servicio, pero más importante aún para la construcción positiva de la imagen es el “momento de la verdad” según Humberto Dominguez Collins (Dominguez, 2006), ya que son las oportunidades que tienen las empresas de dejar una imagen positiva y de formarse una impresión de la organización.

Queda claro que una identidad corporativa basada en valores permeará de mejor manera para lograr una imagen institucional positiva, sin embargo es fundamental que todas las acciones que se realizan en este ámbito sean bien dirigidas, basadas en una estrategia efectiva y con una idea clara de los que se espera de ellas.

# Capítulo 2

## Responsabilidad Social

---

### 2.1 Definiciones de Responsabilidad Social

Según la guía ISO 26000, la responsabilidad social es un nuevo modelo de gestión empresarial, que se centra en los impactos de la organización.

El cuarto borrador de la norma ISO 26000 (que formalizarán como norma en 2010) definen a la Responsabilidad Social (RS), como los impactos de sus decisiones y actividades sobre la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento ético y transparente que:

- sea consistente con el desarrollo sostenible y el bienestar de la sociedad;
- tome en cuenta las expectativas de las partes interesadas (stakeholders);
- esté en conformidad con la legislación vigente y congruente con las normas de conducta internacionales;
- y sea integrada en toda la organización y practicada en todas sus relaciones.

El World Business Council for Sustainable Development define la responsabilidad social, como el compromiso de la empresa para contribuir al desarrollo económico sostenido, trabajando con empleados, familias, la comunidad local y toda la sociedad para mejorar la calidad de vida ([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)).

Para David Rockefeller, el sector empresarial tiene una responsabilidad ante la comunidad en la que opera y también ante sus empleados y accionistas.

Existen dos tipos de responsabilidad social de la empresa: las fundaciones empresariales y la participación directa de las compañías. “La responsabilidad social son acciones para mejorar nuestra sociedad” ([www.cemefi.org](http://www.cemefi.org)).

El Dr. Carlos Llano Cifuentes, fundador del IPADE (Instituto Panamericano de la Alta Dirección de Empresa) y ex rector de la Universidad Panamericana establece que “La responsabilidad social de las empresas es relacionar el mundo de la economía con el mundo del desarrollo social, creando condiciones para el desarrollo sustentable que implica hacer uso y no abuso de los recursos naturales. La eficiencia técnica y la profundidad ética en la empresa son complementarias”.

“La responsabilidad social de la empresa es la exigencia que esta tiene para responder a los deberes que le corresponden en relación a la comunidad en la que está inserta” ([www.expansión.com.mx](http://www.expansión.com.mx)).

Para Lorenzo Servitje, Presidente del Grupo Industrial Bimbo: “La empresa es una célula de la vida social compuesta por humanos y recursos materiales, financieros y tecnológicos.

Deben estos recursos contribuir al desarrollo pleno de la sociedad, fundamentándose en los valores de la organización y de esta manera llevar a cabo acciones de filantropía que apoyen a los problemas de México asignando un presupuesto para estos fines.

Otra forma en que la empresa puede colaborar es involucrando a los ejecutivos, trabajadores y empleados en obras filantrópicas a través de la aportación de su trabajo personal” ([www.cemefi.org](http://www.cemefi.org)).

Servitje, resalta el apego y alineación que la empresa debe tener a su corazón ideológico para poder cumplir con su mandato social (misión, visión, valores, código de

ética) todo esto desarrollándose en el macro entorno que constituye toda la nación.

Para Craig Smith, importante empresario automotriz estadounidense: La responsabilidad social de las empresas son estrategias de donativos a causas sociales que aumentan el reconocimiento de las empresas entre los consumidores, que elevan la productividad de los empleados, que reducen los costos de investigación y desarrollo, que superan los obstáculos regulatorios y que promueven la sinergia entre unidades empresariales. En resumen, el uso estratégico de la filantropía da a las compañías una poderosa ventaja (Smith, 2002).

Craig Smith, define que una empresa con responsabilidad social es aquella que es capaz de responder por sus actos ante los diversos públicos, externos e internos, que contribuye a mejor calidad de vida y que vela por la conservación sana y cabal del medio ambiente, además de ser el factor que equilibra la libertad, busca disminuir las desigualdades y fomenta la fraternidad.

El Centro Mexicano de Filantropía (Cemefi) define como responsabilidad social empresarial, 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 los valores éticos, la gente, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común ([www.cemefi.org](http://www.cemefi.org)).

Para Forum empresa la responsabilidad social empresarial (RSE), es una nueva forma de hacer negocios, en 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, como los accionistas, los empleados, la comunidad, los proveedores, los clientes, considerando el medio ambiente y el desarrollo sustentable de las generaciones futuras ([www.empresa.org](http://www.empresa.org)).

Acorde a los conceptos anteriores, la responsabilidad social inicia con la persona, las personas tenemos sólo dos opciones: ser responsables o no ser responsables. Ser responsable es cumplir con los compromisos basados en el valor de la responsabilidad.

Y si agregamos el término “social”, este significa comunicar que las personas no son entes aislados, que las personas son parte de una sociedad preocupada no solo por preservar sino por mejorar nuestro entorno.

## **2.2 Definiciones de Mercadotecnia Social**

Philip Kotler, define el marketing social como: "el diseño, implantación y control de programas que buscan incrementar la aceptabilidad de una idea social o prácticas en grupos". Utiliza conceptos de segmentación de mercados, investigación de consumidores, comunicación, facilidad, incentivos y cambiar la idea de utilidad por la satisfacción máxima del grupo (Kotler, 1993).

Bernat López-Pinto menciona que la mercadotecnia social, es el proceso mediante el cual la organización define sus metas. Este concepto se cuestiona si el concepto de mercadotecnia social funciona en las épocas de escasez, de veloz crecimiento de la población de problemas ambientales y económicos mundiales (López, 2001).

Luis Alfonso Pérez Romero en su libro Marketing Social: Teoría y práctica, define a este como una adaptación del marketing comercial y sus programas, mismos que están diseñados para cambiar el comportamiento de un mercado meta (Pérez, 2004).

Sin embargo los tres autores anteriores coinciden en que la diferencia entre marketing comercial y social es la manera en que se utiliza y los fines para los cuales se utiliza.



La clave de este tipo de marketing es que es utilizado por organismos públicos, privados y filantrópicos con campañas orientadas a una causa social (Pérez, 2004).

Juan Felipe Cajiga Calderón, director de responsabilidad social del Cemefi en su taller de responsabilidad social 2008, mostró a los asistentes varios ejemplos que permiten al Centro Mexicano de Filantropía distinguir a las empresas que son socialmente responsables de aquellas que sólo realizan acciones a favor de la sociedad, pero que no precisamente son sustentables, citando los siguientes ejemplos:

1. Una empresa puede dar apoyos a las escuelas, la Asociación Programa Lazos, impulsa la educación básica a través de programas para disminuir la deserción y elevar la calidad educativa.
2. Hay empresas que ayudan a las comunidades, Grupo José Cuervo agrupa a las comunidades que viven cerca de los plantíos de agave y forma cooperativas que fomentan el empleo y gestiona escuelas para el desarrollo de las propias comunidades.
3. La empresa que fabrica los pañales desechables marca Kleen Bebe apoya programas que benefician al ecosistema donando dinero para apoyo de especies en peligro de extinción, sin embargo sus productos tardan 35 años en deshacerse.
4. Walmart, Televisa, Danone, Femsas y muchas otras organizaciones realizan acciones sociales y utilizan la mercadotecnia social a su favor.

Pero, dice Cajiga que ello no implica necesariamente que sean socialmente responsables y mucho menos que sean sustentables pues con sus productos siguen causando daños al ambiente, a la sociedad y a la economía en diferentes medidas y es

aquí en donde menciona a aquellas empresas que, además de ser responsables, le apuestan a la sustentabilidad, son aquellas como:

1. Grupo Bimbo que declara que su aporte a la sustentabilidad es a través de la estabilidad en el empleo, que hace crecer a México y envolver su pan en material reciclable ayuda al medio ambiente.
2. El Cemefi que declara que su manera de aportar a la sustentabilidad es enseñando a las organizaciones cosas tan importantes como que la salud laboral no se mide con un indicador de incapacidades o muertes, se mide con el tipo de enfermedades que las propias empresas ocasionan a su propia gente.
3. Vitro que declara que generar valor económico al país es su mayor aportación de sustentabilidad, a través de reciclar, vender, desarrollar a las personas y a la sociedad.

Por ello el Cemefi, menciona que una empresa puede ser responsable, pero limitativa, y que el camino a la sustentabilidad tiene una perspectiva mucho más amplia, por lo que la mercadotecnia social solo debe ser una herramienta que apoye los programas de responsabilidad social y sustentabilidad y no la única herramienta para hacer de una obra social una venta.

## 2.3 Definición de Sustentabilidad

El término **desarrollo sostenible, sustentable o perdurable** se aplica al desarrollo socio-económico y fue formalizado por primera vez en el documento conocido como Informe Brundtland (1987), fruto de los trabajos de la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas, creada en Asamblea de las Naciones Unidas en 1983.

Dicha definición se asumiría en el Principio 3.º de la Declaración de Río (1992) como:

Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes, sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades.

El libro “Nuestro Futuro Común” (nombre original del Informe Brundtland) fue el primer intento de eliminar la confrontación entre desarrollo y sostenibilidad.

Se presentó en 1987 por la Comisión Mundial Para el Medio Ambiente y el Desarrollo de la ONU, encabezada por la doctora noruega Gro Harlem Brundtland, quien analizó la situación del mundo en ese momento demostrando que el camino que la sociedad global había tomado estaba destruyendo el ambiente y aumentando la pobreza y la vulnerabilidad.

La importancia de este documento no sólo reside en el hecho de lanzar el concepto de desarrollo sostenible (o desarrollo sustentable), sino que fue incorporado a todos los programas de la ONU y sirvió de eje, por ejemplo, a la Cumbre de la Tierra celebrada en Río de Janeiro en 1992. ([www.un-documents.net](http://www.un-documents.net))

## 2.4 Historia de la Responsabilidad Social

Prácticamente podemos hablar que la responsabilidad social como tal, no tiene historia, es decir el concepto de **responsabilidad** es cumplir con el deber de asumir las consecuencias de nuestros actos y a la palabra **social**, le atañen el significado de la sociedad o relativo a ella ([www.cemefi.org](http://www.cemefi.org)).

Por lo tanto, responsabilidad social, significa asumir las consecuencias de nuestros actos con la sociedad o en la sociedad.

Si nos referimos a estos términos, podríamos decir que no tienen un antecedente histórico como tal, sin embargo la connotación que hoy le damos aún está en discusión.

Si se enmarca, lo relativo a derechos humanos, se puede hablar de que en el siglo XVIII la emancipación de algunos países con respecto a las potencias imperialistas europeas constituyó una semilla que germinaría después en los derechos humanos.

Fue en este siglo cuando se gestaron enfrentamientos ideológicos entre los promotores de la libertad, los Fisiócratas de Francois Quesnay y Mercantilistas de Adam Smith frente a los fomentadores de la Igualdad y “conciencia de clase”, Karl Marx, Friedrich Engels y Vladimir Lenin.

Fue un enfrentamiento entre libertad e igualdad que se prolongó hasta fines del siglo XX, con la revolución industrial que marcó a la clase obrera y la producción en serie, pero no así a derechos y condiciones labores.

La responsabilidad social, también en el siglo XX fue llamada ecología de las decisiones, y en algunos casos, desarrollo sustentable y auditoría social -como concepto- empezó a recibir reconocimiento e importancia por parte de los gobiernos de los países avanzados (Robbins, 1997).

En 1937, Raymond Moley declaró que aunque legal y éticamente, la administración continuaba siendo el principal agente del inversionista, su responsabilidad secundaria para con el público y la mano de obra se había hecho relativamente mayor.

Es decir que la persecución de los bienes económicos por parte de los empresarios seguía siendo su finalidad, pero las organizaciones comenzaron a dar mayor relevancia a las necesidades de sus clientes y a las necesidades de su personal, al darse cuenta que este también era un factor que incrementaba las ventas (Claude, 2005).

También se ha estudiado el papel de los medios de comunicación y su responsabilidad

social y de ahí nació la Teoría de la Responsabilidad Social de la Prensa, integrada en una iniciativa norteamericana de la “Commission of Freedom of the Press”, Hutchins en 1947, donde se enfatiza la labor social de los medios de comunicación mencionados (McQuail, 2000).

Robert Hutchins, director de la Universidad de Chicago, se rodeó de expertos en ciencias sociales e hizo un estudio que duró cinco años, la comisión describió cinco de las funciones a las que tenían que responder los medios en una sociedad democrática: uno, hacer un real, comprensivo e inteligente relato de los acontecimientos diarios con contexto y sentido; dos, servir de foro para el intercambio de comentarios y críticas; tres, proyectar la visión de la realidad de los grupos relevantes en la sociedad; cuatro, presentar y explicar las metas y valores de la sociedad; y cinco, garantizar el acceso pleno a la información relevante del día.

Las conclusiones chocaron frontalmente con el espíritu imperante en la política de Washington y con la preocupación intervencionista sobre los medios observada por el House Un-American Activities Committee (HUAC) del senador Joseph McCarthy, por lo que la doctrina de la responsabilidad social quedó relegada a un segundo plano.

Hoy podemos ver que los medios de comunicación se han sumado a fundaciones que apoyan las vertientes de voluntariado, filantropía, rescate de valores, obras sociales, apoyos económicos y acciones a favor del ambiente, como actores y difusores.

Lidia Hunter colaboradora de Tierramérica nos remite a los acontecimientos históricos que le antecede al reconocimiento de la ONU como organismo reconocido en el mundo y en México adicional a este organismo es reconocido el Centro Mexicano para la Filantropía, quien menciona que al concepto de responsabilidad social se le agregó el concepto “empresarial o corporativo”, y que este remite su historia a un movimiento en el año de 1930, cuando el dirigente Miskito Humberto Thompson, integrante del

grupo ambientalista Red Oil Watch Mesoamericana, se manifestó en contra de los daños provocados desde esa década por empresas extranjeras al buscar petróleo en el Caribe y en el Pacífico ([www.tierramerica.info](http://www.tierramerica.info)).

Este término desde los años treinta hasta los sesentas tomó connotaciones medioambientalistas, en 1987 hubo un intento más que fue el Informe de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (perteneciente a la ONU), conocido también como informe de la Comisión Brundtland, en la cual se definió el desarrollo sostenible como "aquel que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas propias" ([www.monografias.com](http://www.monografias.com)).

Pero no es hasta los noventa que este término cobró fuerza en el ámbito empresarial, por la globalización que ha tenido graves impactos tecnológicos, que han acelerado la economía y el deterioro ambiental.

En esta década hubo muchos intentos de empresas por crear fundaciones de filantropía, fundaciones de mejora al ambiente y de preservación de especies, sin embargo de manera formal y visto de manera global, fue en el año de 1999 cuando el Secretario General de la Organización de las Naciones Unidas, Kofi Annan, en el Foro Económico de Davos, Suiza presentó la propuesta de lo que hoy conocemos como "Pacto Mundial" ([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)).

Annan se refirió en ese entonces a la rapidez del proceso de globalización y sus consecuencias en términos de sostenibilidad o sustentabilidad (término que integra la aportación social, económica y ambiental), desequilibrios y desigualdad.

En dicho contexto, los mercados económicos debían integrar de manera sistemática los valores y derechos humanos fundamentales, como una vía de simple y llana

supervivencia. La viabilidad de la economía de mercado dependía de que la globalización adquiriera un rostro más humano.

Bajo esta tesitura es que la ONU propone el establecimiento del Pacto Mundial, como un punto de convergencia entre el ciudadano contemporáneo, el entorno y los mercados, lo que implica un trabajo conjunto entre los tres componentes esenciales de nuestra sociedad: el estado, la sociedad civil y el mundo empresarial. Para que esto se llevara a cabo, en el año 2000, la ONU promovió nueve principios de ciudadanía corporativa en tres áreas: derechos humanos, derechos laborales y preservación del medio ambiente. En el 2004 se añadió uno más sobre combate a la corrupción.

En torno a la aplicación voluntaria de estos diez principios, el Pacto Mundial de la ONU agrupa hoy a más de 4 mil empresas en todo el mundo.

En México, esta iniciativa se lanzó el 9 de junio de 2005, contando con el apoyo de un primer grupo de más de 200 organizaciones, incluyendo pymes, microempresas y organismos públicos.

Entre sus adherentes se encuentran empresas, sindicatos y organizaciones de la sociedad civil. Además de alojar a la red más grande en América Latina, en cuanto al número de adheridos, México es el primer país en sumar tanto entidades de la Administración Pública Federal como gobiernos locales a esta iniciativa.

La convocatoria cuenta con la participación tanto de las agencias de las Naciones Unidas que colaboran en la Oficina del Pacto Mundial (Organización Internacional del Trabajo OIT, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente PNUMA, Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial ONUDI, Oficina del Alto comisionado de Naciones unidas para la defensa de los Derechos Humanos OACNUDH) como de las

principales asociaciones, fundaciones no lucrativas y organizaciones empresariales privadas y públicas del país.

Así como estos existen otros documentos como la Guía ISO 26000 de aplicabilidad internacional, que tiene 7 encabezados a seguir, pero también basa su contenido en el pacto mundial.

El Pacto Mundial es una iniciativa para que las organizaciones, incluyendo empresas, organismos no gubernamentales, administraciones públicas y sindicatos, apoyen y pongan en práctica de manera voluntaria los diez principios del Pacto Mundial:

### **Derechos Humanos**

Principio I. Apoyar y respetar la protección de los Derechos Humanos.

Principio II. No ser cómplice de abusos de los Derechos Humanos.

### **Condiciones Laborales**

Principio III. Apoyar los principios de la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva.

Principio IV. Eliminar toda forma de trabajo forzado y obligatorio.

Principio V. Abolir cualquier forma de trabajo infantil.

Principio VI. Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.

### **Medio Ambiente**

Principio VII. Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales.

Principio VIII. Promover mayor responsabilidad medioambiental.

Principio IX. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente.



## **Lucha contra la Corrupción**

Principio X. Actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.

Las organizaciones que adoptan los principios del pacto mundial, ya sea a través de sus sistemas de trabajo o sus modelos de calidad, aceptan que esta iniciativa les responsabiliza para:

- Fomentar el desarrollo sostenible y la ciudadanía corporativa.
- Practicar valores fundamentados en principios aceptados internacionalmente.
- Formar parte de una red de empresas y otros grupos de interés.
- Y ser una herramienta para el desarrollo.

Existen una serie de organismos que se han adherido a este pacto de manera voluntaria y de esa misma manera realizan sus reportes de avances y adicionalmente existen fundaciones o centros representativos en diferentes países ([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)).

Por su parte en México el impulsor del “Modelo de Responsabilidad Social Empresarial”, es el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), que es una asociación civil fundada en diciembre de 1988.

Es una institución privada, no lucrativa, sin ninguna filiación a partido, raza o religión.

Cuenta con permiso del gobierno de México para recibir donativos deducibles de impuestos. Su sede se encuentra en la ciudad de México y su ámbito de acción abarca todo el país ([www.cemefi.org](http://www.cemefi.org)).

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

Están afiliadas al Cemefi alrededor de cien instituciones de asistencia y promoción y 20 personas en toda la República Mexicana. Asimismo, 22 dependencias gubernamentales e instituciones internacionales son usuarios de nuestros servicios. De esta forma la comunidad del Centro Mexicano para la Filantropía se integra por más de 630 miembros.

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

Su misión es promover y articular la participación filantrópica, comprometida y socialmente responsable de los ciudadanos y sus organizaciones, para alcanzar una sociedad más equitativa, solidaria y próspera.

Y cuentan con una visión al año 2012 que permitirá:

1. Incrementar el reconocimiento del valor público y social del sector filantrópico por parte del gobierno y la sociedad en general.
2. Ser reconocidos por nuestra capacidad de interlocución y defensa de los intereses comunes al sector filantrópico debido a nuestra eficacia para incidir en la agenda y política pública, y los marcos legales.

3. Contribuir significativamente al incremento de la efectividad, magnitud, institucionalidad, transparencia y rendición de cuentas de las organizaciones filantrópicas.
4. Ser un factor clave para el aumento de la participación voluntaria, el número de donatarias y entidades donantes, así como de los montos donados.
5. Ser un factor clave para el incremento y mejora continua de las prácticas de responsabilidad social de las empresas.
6. Propiciar iniciativas de cooperación intra e intersectorial de alto impacto social, debido a nuestra capacidad para generar vínculos y articulación efectiva entre los actores del sector filantrópico y de éstos con otros sectores.
7. Ser una referencia nacional e internacional por nuestra capacidad para generar y comunicar información estratégica sobre el sector y por la generación de enfoques y modelos de intervención.
8. Ser un ejemplo de eficacia, calidad, transparencia y rendición de cuentas por nuestra capacidad de generar impactos demostrables con nuestros programas, y por el manejo transparente y eficiente de los recursos.

Así mismo cuentan con objetivos, valores y toda una estructura que incluye el ser precursores del Modelo de Responsabilidad Social Empresarial para uso de las organizaciones mexicanas.

El Cemefi también tiene el propósito de apoyar a las empresas, a iniciar en el camino de la Responsabilidad Social Empresarial, a mejorar y a medir sus prácticas. Juan Felipe Cajiga Calderón, director de Responsabilidad Social Empresarial del Cemefi, relata que hasta hace relativamente poco tiempo, la responsabilidad de las empresas se entendía únicamente como generar utilidades ([www.cemefi.org](http://www.cemefi.org)).

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.

Como consecuencia, 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 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 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 ([www.cemefi.org](http://www.cemefi.org)).

En México se han logrado avances importantes en materia de RSE y se está creando un ambiente favorable a la expansión de la participación de las empresas en las actividades de inversión social, junto con un estímulo para incrementar la interacción con organizaciones sociales.

Uno de los factores que ha sido punta de lanza en México, nos dice Cajiga, es la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México (AliaRSE), que es la primera alianza en su tipo que agrupa a siete organizaciones con antecedentes importantes de trabajo en la promoción del tema en nuestro país, que pretende "lograr que la empresa sea y se perciba como creadora de valor y generadora de un bienestar que promueve el bien común, por medio del ejercicio de su responsabilidad social, apalancando, coordinando y facilitando la sinergia de los esfuerzos de nuestras organizaciones en beneficio del país y en particular de nuestros miembros" ([www.cemefi.org](http://www.cemefi.org)).

AliaRSE es presidida actualmente por el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) y miembro de Forum Empresa, alianza de organizaciones que comparten la visión de promover la Responsabilidad Social Empresarial en América, es la red de responsabilidad social más grande del mundo ([www.cce.org.mx](http://www.cce.org.mx)).

AliaRSE, cree que la 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 de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente y para la construcción del bien común.

Así mismo para Forum Empresa, la responsabilidad social empresarial es vista por empresas líderes como algo más que un conjunto de prácticas o iniciativas ocasionales o motivadas por la mercadotecnia, las relaciones públicas u otro tipo de beneficio.

Es una visión de negocios que integra el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medioambiente ([www.empresa.org](http://www.empresa.org)).

El Centro Mexicano para la Filantropía en el año de 2006 definió que la responsabilidad social empresarial, incluye varias dimensiones que antes no se tomaban en cuenta:

1. Dimensión económica interna, se enfoca a la generación y distribución del valor agregado entre colaboradores y accionistas, considerando las condiciones de mercado, la equidad y la justicia. Se espera de ella que genere utilidades y se mantenga viva y pujante.
2. 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

la contribución impositiva; así mismo debe participar activamente en la definición e implantación de la planeación económica de su región y del país.

3. 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.
4. 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.
5. Dimensión ecológica interna, implica la responsabilidad total sobre de las repercusiones ambientales de sus procesos, productos y subproductos, y por lo tanto, la prevención y, en su caso remedio, de los daños que les cause o pudiera causarles.
6. Dimensión ecológica externa, conlleva a la realización de acciones seleccionadas para contribuir a la preservación y mejora de la herencia ecológica común para bien de la humanidad actual y futura.

Así mismo reconoce desde el 2001, cuatro líneas estratégicas:

1. Ética Empresarial
2. Calidad de Vida
3. Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo
4. Cuidado y preservación del medio ambiente

Con base en lo anterior el Cemefi, a través de su “Modelo de Responsabilidad Social Empresarial”, reconoce que una empresa socialmente responsable cuando asume como parte de su propósito a su ciudadanía, fundamentando su visión y compromiso social en políticas, programas, toma de decisiones y acciones que benefician a su negocio impactando positivamente a las comunidades en las que operan.

La empresa socialmente responsable establece compromisos de minimizar los impactos negativos y maximizar los impactos positivos de sus actividades, basado en una abierta y constante comunicación con sus grupos de interés.

Este Modelo adaptado por varias empresas en México, exige respeto de los valores universalmente reconocidos (pacto global de la ONU).

## **2.5 Importancia de la Responsabilidad Corporativa o Empresarial**

El director de Responsabilidad Social Empresarial del Cemefi, deja claro que la responsabilidad social no es filantropía, ni cualquier otra actividad que no corresponda 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.

La aspiración de una empresa por la responsabilidad social se fundamenta en el reconocimiento de la mutual 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 que cuentan todos ellos con legítimos intereses sobre estas actividades. ([www.cemefi.org](http://www.cemefi.org))

El concepto de responsabilidad social corporativa nace del cambio del modelo corporativo predominantemente económico a un modelo socioeconómico más amplio.

El modelo económico de las organizaciones tradicionales en el mundo enfatiza el interés en la producción, el aprovechamiento de los recursos, los intereses individuales, un rol menor para el gobierno, y un punto de vista general de las empresas como un sistema cerrado (Llano, 1990).

México ha declarado pasar por tres grandes modelos económicos en 1940 y se mantuvo en el periodo de Manuel Ávila Camacho que fue el modelo de sustitución de importaciones, en donde las empresas aumentaron sus jornadas de trabajo para abastecer lo que los países en guerra ya no podían abastecer a México.

Otro modelo es el estabilizador con el periodo de Gustavo Díaz Ordaz modernizando la industria y aumentando la productividad y otro modelo fue el de Ernesto Zedillo llamado Neoliberal para reducir el gasto público y combatir la inflación logrando estabilizar las finanzas del país (Guillén, 2000).

En contraste, el modelo socioeconómico subraya la calidad general de vida, la conservación de los recursos, los intereses comunitarios, una participación activa del gobierno y un punto de vista de las empresas como un sistema abierto. Estos cambios han llevado a un persistente debate en torno a la cuestión de la responsabilidad social corporativa (Llano, 1990).

Hoy existe la preocupación de las corporaciones frente a otros grupos de la sociedad



que no son los accionistas solamente. Incluso van más allá de las obligaciones prescritas por la ley o un contrato sindical.

Pero así como existen una serie de organizaciones preocupadas por los derechos laborales, humanos, el entorno social y ambiental, también existen organizaciones que hacen uso de la mercadotecnia enfocada a las causas sociales.

Mauricio Guerrero, Director de Promoción en sus conferencias, menciona que esto no es negativo, puede llegar a ser una herramienta muy positiva para las organizaciones, mientras que exista una congruencia entre lo que publicita o promociona y su actuación ([www.cmsconsultores.com](http://www.cmsconsultores.com)).

Según el Cemefi, la importancia de la responsabilidad social reside en que las actividades de una organización tienen que ser voluntarias e ir más allá de las obligaciones legales, pero en armonía con la ley y más importante aún es que las acciones de responsabilidad social exigen respeto de los valores universalmente reconocidos y en el marco legal existente.

Es decir la importancia de las acciones que emprende una organización en la materia se refieren también a la actitud y al conocimiento que tengan las personas que integran la organización lo que permitirá un balance entre el desarrollo de la sociedad, un entorno sustentable y la viabilidad comercial y económica de la empresa.

Si la responsabilidad social es bien encaminada, no existirán desventajas por lo que las acciones en este ámbito son convenientes ya que afectan directamente al desarrollo económico y social que en el futuro solo podrán traer beneficios.

No existen organizaciones para las cuales la responsabilidad social empresarial no represente una ventaja competitiva, sin embargo en el futuro no habrá opción, todas las organizaciones tendrán que ver por la mejora de su entorno si quieren subsistir, por

ello organismos como AliaRSE y el Cemefi, recomiendan a sus asociados integrar la responsabilidad social a los procesos de gestión en una perspectiva sistémica y amplia como parte de la planeación estratégica de la empresa ([www.cemefi.org](http://www.cemefi.org)).

El organismo reconocido en México, Cemefi, es el encargado de dar seguimiento y realizar evaluaciones a las organizaciones en materia de responsabilidad social empresarial, a través de sus cuatro dimensiones o líneas estratégicas:

### **Ética empresarial**

Esta es definida por el organismo como la base para tener relaciones más sólidas entre la empresa y sus grupos de interés, permitiendo la interpretación y solución de controversia de acuerdo a principios que guían la toma de decisiones, la formación y evaluación del personal y la forma en que debe conducirse el negocio.

### **Calidad de Vida**

Es definida como las acciones que emprende la organización para crear un ambiente interno de trabajo favorable, estimulante, seguro, creativo, no discriminatorio y participativo.

En donde cada miembro o persona que integra a la organización interactúa bajo bases justas de integridad, respeto, propiciando su desarrollo humano y profesional, contribuyendo a que alcancen una mejor calidad de vida.

En este apartado existen organismos externos reconocidos en el ámbito internacional que auditan y evalúan la calidad de vida en las organizaciones, destacando Top Companies, el Great Place to Work, Mundo Ejecutivo, Gestión de Negocios.

## **Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo**

Son las acciones que la empresa realiza para instrumentar el compromiso y la responsabilidad con su comunidad, identificando y monitoreando las expectativas públicas que la comunidad tiene y la empresa tiene facultad para otorgarle, incluyendo la innovación y el involucramiento sostenido de miembros, autoridades y organizaciones de la comunidad.

Para ello las organizaciones pueden crear alianzas estratégicas, voluntariados y grupos filantrópicos que le permitan la mejora del entorno y el desarrollo comunitario.

## **Cuidado y preservación del medio ambiente**

Este concepto es uno de los grandes retos de la empresa, ya que muchas veces va en contra de la generación de riqueza por los procesos de producción y uso de tecnología que afecta al ambiente, así que en esta línea estratégica la empresa tienen que trabajar para generar riqueza conservando el medio ambiente, respetándolo, promoviendo la optimización de recursos y previendo la generación de desperdicios y/o desarrollando proceso de reciclaje y/o procesos de re-aprovechamiento de recursos.

Lo ideal en este apartado sería que las empresas surgieran con tecnologías limpias, ahorradoras y eco-eficientes o bien rediseñar sus procesos para redefinir la sostenibilidad de su empresa.

Para el Cemefi la importancia de estas cuatro dimensiones o líneas estratégicas reside en que sean adoptadas cada vez por más empresas, ya que es un modelo adaptable a las condiciones de cualquier organización que tenga el deseo de ser sustentable, además de ser un modelo plenamente humano.

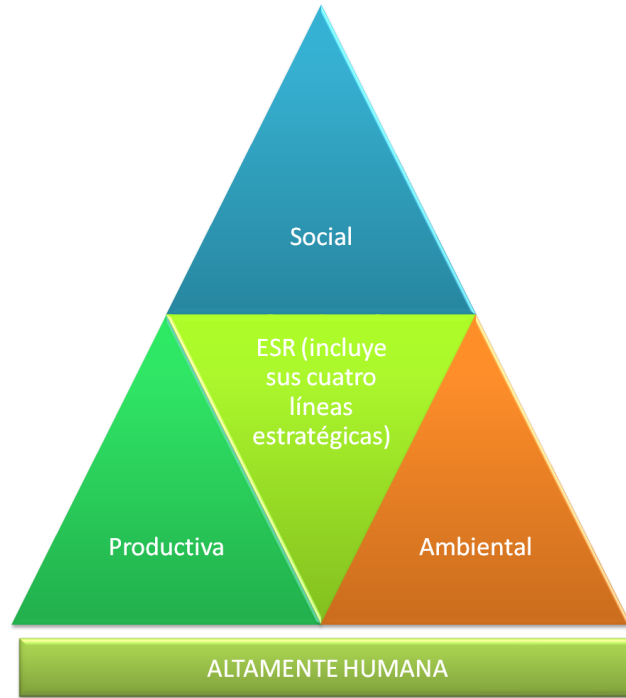


Fig. 9 Modelo de Responsabilidad Social hacia el desarrollo sustentable de Cemefi.

Juan Felipe Cajiga Calderón, Director de RSE del Cemefi, durante el taller de RSE en la Reunión anual del Cemefi, 2008 menciona que ayer la responsabilidad social era un asunto relevante pero secundario vinculado principalmente con percepción de marca o de relaciones públicas y hoy es un asunto estratégico central, fuente potencial de la innovación que conduce a la generación de valor agregado y ventajas competitivas, que en el futuro serán necesarias para toda organización que desee subsistir.

Otro concepto de importancia para que una empresa sea responsable socialmente es la manera en que adapte o adopte el modelo de RSE, mismo que tiene que contener acciones dirigidas a todos los grupos de interés y así tener un funcionamiento adecuado y sistemático.

El Cemefi, dice que una organización debe definir a sus principales grupos de interés y tener cuantos sean necesarios, pero no debe perder de vista a los clientes, a los

empleados, a los proveedores, accionistas, comunidad y sociedad, atendiendo a sus responsabilidades como empresa atendiendo al siguiente decálogo:

1. Promueve e impulsa a su interior una cultura de responsabilidad social que busca las metas y el éxito del negocio, contribuyendo al mismo tiempo, al bienestar de la sociedad.
2. Identifica las necesidades sociales del entorno en que opera y colabora en solución, impulsando su desarrollo y el mejoramiento de su calidad de vida.
3. Hace públicos sus valores y se desempeña sobre la base de su código de ética.
4. Vive dentro y fuera esquemas de liderazgo participativo, solidaridad, servicio y respeto a la dignidad humana.
5. Promueve el desarrollo humano y profesional de toda comunidad.
6. Identifica y apoya causas sociales como parte de su estrategia empresarial.
7. Respeta el entorno ecológico en todos y cada uno de los procesos de operación, comercialización que realizan además de contribuir a la preservación del medio ambiente.
8. Invierte tiempo, talento y recursos empresariales en el desarrollo de las comunidades en las que opera.
9. Participa a través de alianzas intersectoriales con otras empresas, organizaciones de la sociedad civil, gobiernos, para la atención de las causas sociales que ha elegido.

10. Toma en cuenta e involucra a su personal, accionistas y proveedores en sus programas de inversión y desarrollo social.

Este decálogo tiene que aplicar para todos los grupos de interés, teniendo responsabilidades con los grupos principales acorde a la jerarquización que cada organización defina. Los grupos de interés que son genéricos y aplicables para la mayor parte de las organizaciones aunque cada organización debe definirlos.

#### **Responsabilidad para con los Clientes, con relación a:**

- Sus productos en función de las características de este por su calidad.
- Cumplimiento en los compromisos ofertados así como las garantías por incumplimiento en el servicio o producto dañado.
- Precios que estén basados en las normas vigentes y/o su valor de uso.
- Información al cliente con veracidad y objetividad, congruentes con la imagen de la organización.

#### **Responsabilidades para con los Empleados, con relación a:**

- Que la empresa garantice su estabilidad en el empleo.
- La organización debe hacer valer los derechos de sus empleados, a través de un trato respetuoso por el propio valor y dignidad de ser humano.
- La realización puntual y equitativa conforme a sus horarios y funciones, del pago de remuneración equitativa suficiente para satisfacer las necesidades elementales, sin discriminación ni diferenciales de pago producto del género, sexo, raza o compromisos personales.
- Contar con Manuales de Organización y canales que permitan a los empleados

hacer sugerencias sobre su trabajo y sobre su satisfacción laboral.

- Respeto a la vida laboral y personal de los empleados.
- Seguro y protección contra riesgos de trabajo.

**Responsabilidades para con los *Stakeholders* (accionistas, proveedores, competencia y otros que defina la organización) con relación a:**

- Responsabilidades con los accionistas en función de sus derechos de propiedad, de información, de compra y de beneficios financieros.
- Responsabilidades con los proveedores para acordar características de calidad y oportunidad tanto de pedido como de entrega.
- Responsabilidades con los distribuidores en procesos de entrega de productos en tiempo y forma, y con la calidad y en cantidad acordadas, proporcionarles información que les afecte.
- Responsabilidades con la competencia respetando su operación, productos y servicio, así como formar parte de asociaciones o cámaras con ellos para la mutua defensa de intereses frente al gobierno o empresas extranjeras a favor del desarrollo del sector privado, entre otros aspectos.

**Responsabilidades para con la Sociedad con relación a:**

- El cumplimiento de las leyes y normas aplicables a las organizaciones en materia laboral, hacendaria y derechos de terceros, así como las de aplicabilidad en materia ambiental sí es el caso.
- Responsabilidades con relación al medio ambiente tanto en materia legal, como en materia de conservación de ecosistemas en función de su actividad y el entorno que le rodea.
- Buscar la sustentabilidad, en función de la generación de actividades en beneficio de la sociedad, de la economía y del cuidado ambiental.

## **Responsabilidades para con la Comunidad local con relación a:**

- Contribuir financieramente para satisfacer diversas necesidades locales que la empresa mediante su actividad natural o aquellas que puedan acceder a programas especiales aporten a causas sociales estudiadas.
- Las empresas u organizaciones que tengan integrados a sus grupos de interés en su operación diaria, respeten el decálogo y/o adopten los principios internacionales cumpliendo con las cuatro líneas de acción mínimas propuestas por el modelo, es considerada a en el ámbito nacional e internacional como una empresa socialmente responsable con las características y requerimientos necesarios para permanecer en el mercado a través del tiempo logrando con ello el desarrollo sustentable, con beneficios genéricos que van desde un mejor entorno, una mejor vida para las comunidades, personas más satisfechas en las empresas y la satisfacción del cliente aunado al posicionamiento y reconocimiento de la sociedad a la empresa, mejorando su imagen y/o conservando su posición según su clase.

Es en este apartado en donde con lo anterior se logra consolidar la imagen de la institución y que en materia de imagen institucional o imagen corporativa, la importancia de la responsabilidad social empresarial o corporativa reside en sus ventajas, y estas se obtienen al implementar programas de mercadotecnia y/o publicidad, relacionadas a las causas sociales y con ello pueden:

1. Construir relaciones estrechas y sólidas con los clientes y/o consumidores.
2. Distinguirse y diferenciarse de su competencia, en función de la congruencia entre su quehacer y lo que publicita o promociona.
3. Establecer la unión de la imagen de marca de un producto o servicio, o la razón social de una empresa a las causas sociales.



4. Mejorar la imagen de la organización y aumentar la visibilidad de la empresa.
5. Aumentar las ventas y la base de consumidores o participación de mercados, en función de que el producto o servicio recibido cumple con la normatividad legal y aporta a la mejora económica, social y ambiental del país.
6. Modificar los hábitos de consumo, influyendo a que el consumidor compre el producto o servicio, por su responsabilidad (es decir por que sea biodegradable, ahorrador de energía, más económico por su precio de venta en función a su uso, etc.)
7. Mejorar las relaciones públicas, en función de la distinción responsable de la organización para con la sociedad, su economía y el medio ambiente.
8. Contrarrestar la publicidad negativa, al contraer compromisos de mercadotecnia responsable y evitar dañar a la competencia.

Pese a que en México, la brecha entre los sectores lucrativo y no lucrativo es grande, el número de organizaciones no lucrativas ha aumentado en más de 8 veces en tan sólo 7 años, según el registro de organizaciones no lucrativas en el “Directorio de Instituciones Filantrópicas” del Centro Mexicano de Filantropía.

En conclusión la importancia de que una empresa sea responsable socialmente y sustentable, crea interna y externamente un entorno positivo para la organización en materia económica, social y ambiental con acciones dirigidas a favor de la ética empresarial, la calidad de vida, la vinculación y desarrollo de la comunidad y la mejora a los ecosistemas.

## 2.6 Beneficios de la Responsabilidad Corporativa o Empresarial

Según el Cemefi, cuando la Responsabilidad Social Empresarial es ejercida, esta es tan fuerte que puede modificar el papel social y ético de una organización según el contexto de la empresa y según las necesidades de la sociedad.

Los beneficios publicados por el Centro Mexicano de Filantropía, en materia de Responsabilidad Social Empresarial congruente son:

- Lealtad y menor rotación de los grupos de interés
- Mejoramiento de la relación con los vecinos y autoridades
- Contribución al desarrollo de las comunidades y al bien común
- Aumento de la presencia de la organización en la comunidad empresarial
- Acceso a capital al incrementar el valor de inversión y rentabilidad a largo plazo
- Decisiones de negocio mejor informadas
- Aumento de la capacidad para recibir apoyos financieros
- Mejoramiento del desempeño financiero, reduciendo costos de operación, optimizando esfuerzos y haciendo un uso eficiente de los recursos enfocándolos hacia el desarrollo sustentable
- Mejora de la imagen corporativa y fortalecimiento de la reputación de la empresa y sus marcas
- Reducción de la supervisión regulatoria
- Promoción y eficiencia de trabajo en equipo

Las compañías líderes en el mundo han incorporado la RSE a su estrategia de negocios, como un elemento diferenciador y como una ventaja competitiva ya que han logrado mejorar sus resultados financieros, mejorando con ello el entorno y minimizando las

afectaciones ambientales generando un cambio positivo al adoptar y poner en práctica los decálogos internacionales y los principios de RSE, publicados en el documento de “Empresa Socialmente Responsable”, dado a conocer en la Reunión Anual del Cemefi en el año 2001, por el presidente de la república en ese sexenio, Vicente Fox Quesada ([www.cemefi.org](http://www.cemefi.org)).

Los ámbitos estratégicos que guían a la responsabilidad social empresarial en primer término, la ética empresarial que se basa en tres principios:

1. Desempeño ético de los negocios
2. Prevención de negocios ilícitos
3. Respeto a la dignidad humana

La **ética empresarial** es la base de relaciones sólidas entre la empresa y sus grupos de interés y debe contar con mecanismos que aseguren la honestidad y transparencia empresarial, el cumplimiento de compromisos y el combate a la corrupción sustentados en un buen sistema de gobierno corporativo. (Tendencias Globales que crean identidad, documento de la secretaria de la función pública, dentro del programa de honestidad y transparencia, publicado en 2006) ([www.oas.org](http://www.oas.org)).

Según el Manual de contenidos 2005 que publica Forum empresa, lo anterior debe ser aplicable tanto al interior como al exterior de la organización ya que los beneficios residen en la gobernabilidad corporativa referida a la ética, la eficiencia y la responsabilidad, ya que la imagen de la empresa depende de cómo maneja esas tres dimensiones ([www.empresa.org](http://www.empresa.org)).

Otra línea estratégica es la responsabilidad social en la **vinculación de la empresa con la comunidad**, en donde la empresa instrumenta el compromiso y la responsabilidad en su ámbito de operación identificando y monitoreando las expectativas de la

comunidad acerca de ella. Considera la maximización del valor agregado, el desarrollo de la comunidad donde opera y la presencia pública buscando crear sinergia entre los sectores representativos de la sociedad ([www.cemefi.org](http://www.cemefi.org)).

Los beneficios de la aplicación de esta línea estratégica residen en el conocimiento de las características y necesidades de los ciudadanos que son un factor de éxito para el negocio y según los empresarios inscritos en AliaRSE durante la reunión anual de empresarios en el 2006, estimaron que cuando una comunidad no es sana, entonces la actividad empresarial se ve afectada, por lo que la empresa tienen la responsabilidad de contribuir a la salud y prosperidad de su ámbito de operación.

Según Forum empresa, dentro de la misma reunión, aseguran que no hay una sola vía para trabajar con la comunidad, pero siempre es importante determinar el mercado de destino, ya que no se trata de apoyar por apoyar, es decir las acciones deben tener una guía que permita la sustentabilidad.

Los beneficios en este sentido incluyen:

- Mayor educación y por tanto mayores posibilidades de tener una comunidad sustentable, con una mejor calidad de vida
- Mayor facultamiento, 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
- En la línea estratégica de Responsabilidad Social y calidad de vida en la empresa esta está fundamentada en la promoción y establecimiento de prioridades de la calidad de vida en su comunidad interna así como ofertar un empleo digno.

En el 2005 dentro de su Manual de Contenidos, Forum empresa definió que la gestión del capital humano, con un enfoque de responsabilidad social, crea un ambiente de trabajo favorable, estimulante, seguro, creativo, no discriminatorio y participativo, lo cual fue retomado por el Cemefi evaluando las variables de empleo, productividad, balance trabajo familia, seguridad **y calidad de vida** en el trabajo lo que ha permitido grandes beneficios a las organizaciones.

Estos beneficios entre otros son:

- Reducción del ausentismo laboral
- Disminución de la rotación del personal
- Reducción del estrés y aumento en la motivación del personal
- Mejora en la eficiencia y rendimiento en el trabajo
- Creación de líderes proactivos de la empresa
- Mejora la imagen de la empresa por las expresiones de sus empleados
- Genera identificación con la empresa por parte del personal
- Mejora el clima de la organización
- Brinda un aspecto humano a la empresa que permea a la sociedad
- Desarrolla personas tanto en el plano personal como profesional y lea abre oportunidades de participación en las actividades de la empresa, acumulando experiencia y ofreciendo una realización total.

Y la cuarta línea estratégica de la responsabilidad social está encaminada al **cuidado y preservación del medio ambiente**, incluyendo el entorno, los recursos y los ecosistemas para las generaciones actuales y generaciones futuras.

Forum empresa, en su Manual de Contenidos del 2005, refiere que uno de los grandes retos de las organizaciones es combinar la generación de riqueza con la preservación del medio ambiente, ya que durante décadas los negocios adquirían tecnologías de producción en serie que trajeron graves problemas al ecosistema.

Por ello hoy se trabaja en materia de optimización de recursos y sustentabilidad teniendo como principales beneficios:

- Reducción de impactos ecológicos
- Reducción de la intensidad en el consumo durante la vida del producto o servicio.
- Recuperación de ecosistemas
- Reducción de emisiones contaminantes
- Estudios de usos alternativos en materias primas y en tecnologías
- Influencia de tecnologías limpias
- Mayor esfuerzo por crear conciencia y cultura ambiental

AliaRSE en su documento “Responsabilidad Social en México: situación actual y perspectivas” publicado en el año 2003, menciona que los beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial responden a las necesidades del país, mejorando su desarrollo económico y social de sus comunidades, haciendo referencia que aún existen innumerables asuntos por resolver para construir un entorno, que ofrezca a toda la sociedad los satisfactores que necesita.

También enmarca a la globalización como una realidad en el mundo, en donde las empresas tienen mayor influencia y sus aportes son cada vez más significativos en la construcción de una sociedad más justa y de una economía con un crecimiento sostenible que permitirá aminorar la miseria y la pobreza, que cuando menos en México aún es un importante segmento de la población.

Los empresarios en México publica Forum, están convencidos de que la forma en que se puede lograr un desarrollo sustentable es generando riqueza y erradicando la pobreza, sin embargo las empresas en el país no podrán prosperar si estas no crecen y no generan empleos.

Por ello, Forum, AliaRSE, Cemefi y la ONU en el país han puesto a disposición de las organizaciones en México las herramientas para adoptar modelos de responsabilidad social corporativa a través de los modelos nacionales e internacionales o las normas ISO, que permitan: ([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)).

- Inversiones responsables.
- Normas para los sistemas de gestión con una visión clara de negocio en las tres dimensiones de la sustentabilidad.
- Indicadores de resultados económicos ante los grupos de interés.
- Indicadores de resultados ambientales en materia de energía, agua, emisiones, productos, servicios, etc.
- Indicadores de resultados sociales en función de prácticas laborales y responsabilidad sobre el producto o servicio proporcionado.
- Guía o principios que orientan a la empresa en la construcción de un marco social, ético y medioambiental alineado al pacto mundial.

## **2.7 Organismo certificado en México para otorgar distintivos de ESR**

No todas las empresas socialmente responsables, tienen un certificado que le avale como tal, sin embargo aquellas empresas que si cuentan con este certificado tienen la forma de avalar que la organización cumple con la normatividad legal en materia económica, social y ambiental, adicionalmente realizan algunas acciones en su ámbito de operación que les diferencia de otras empresas.

El organismo autorizado en México que distingue a las empresas con mecanismos de Responsabilidad Social Empresarial, es el CEMEFI (Centro Mexicano para la Filantropía) quién también invita a sus suscriptores a inscribirse en el proceso de del pacto mundial voluntario propuesto por la ONU.

El distintivo es más que un reconocimiento, es un mecanismo para fortalecer la cultura de responsabilidad social empresarial, a través del establecimiento adopción y difusión de estándares de actuación empresarial, y para reconocer a las empresas que han asumido esta cultura y la desarrollan a través de sus políticas y prácticas de actuación cotidiana ([www.cemefi.org](http://www.cemefi.org)).

Según la información publicada por el Cemefi, el número de empresas que ha logrado esta cultura ha ido en aumento, lo cual es un cambio positivo para el país, la cultura de empresa socialmente responsable se evalúa a través de un diagnóstico que comprende una serie de indicadores económicos, sociales y ambientales que refleja la implementación de acciones de responsabilidad, en el entorno de operación de la organización y que a lo largo del tiempo se ha desempeñado de la manera siguiente:

	1	2	3	4	5	6	7	8
Número de indicadores	80	155	146	126	120	120	120	120
Número de empresas participantes	8	2	4	3	40	55	10	520
Número de empresas que alcanzan el distintivo ESR	7	8	2	1	4	24	74	74

Fig. 10 Empresas Socialmente Responsables en México



El proceso por el cual las empresas que participan tienen que pasar, contempla la evaluación de la implementación de las cuatro líneas estratégicas, integradas a su planeación estratégica que incluyen programas basados en una visión y compromiso compartido, expectativas y metas, tanto del negocio como de la comunidad en donde opera ([www.cemefi.org](http://www.cemefi.org)).

Adicionalmente se evalúa la instrumentación de sus acciones, incluyendo la formación e involucramiento de toda la organización, bajo una estructura que incorpora sistemas y políticas que dan soporte, comunican e institucionalizan los objetivos de responsabilidad social.

Y la medición de los 120 indicadores y sus avances, estableciendo procesos de evaluación cualitativa y cuantitativa para sus estrategias y programas, en donde todos los niveles de la empresa tienen funciones y responsabilidad para alcanzar los objetivos.

Por último el modelo establece realizar un compromiso público de actuación con los diferentes grupos de interés y la sociedad en su conjunto, identificando también la forma como la opinión pública difunde este compromiso de la organización con la sociedad a través de sus productos y servicios, así como de una mercadotecnia responsable.

Al término de un ciclo anual, el Centro Mexicano para la Filantropía, evalúa los procesos de mejora continua, realizando un análisis de la estadística y resultados, realiza también un proceso de benchmarking o comparación referencial con los mejores en el mundo y entonces eligen a las mejores empresas que a través de sus logros, premios y reconocimientos se hagan acreedores al distintivo lo que en un futuro inmediato permitirá que la organización adquiera el compromiso de compartir y adoptar las mejores prácticas.

Así también se continua con un proceso de detección de áreas de oportunidad o de mejora, para poder ajustar las estrategias y programas y entrar a lo que llaman la repetición, creando alianzas estratégicas, fortaleciendo la infraestructura de RSE como parte de las prácticas habituales de la organización y con el fin de transmitir estas prácticas a la sociedad y al entorno en donde opera la organización.

Pero una vez que las empresas tienen un modelo de RSE, el siguiente paso es hacia la sustentabilidad, ya que ser responsable socialmente no garantiza que una organización perdure y se mantenga en el mercado, esto solo se logra si las acciones de RSE son sustentables, afectando las tres dimensiones que la componen.

De ahí que el estudio de caso, verse sobre este tema y de ahí que las acciones de RSE sean congruentes con el actuar de la organización.

Es de preocupación para la División Centro Occidente este tema, ya que la imagen positiva que ha obtenido de la retroalimentación de los clientes es satisfactoria, sin embargo no se conoce la percepción de los grupos de interés sobre su actuar como ESR, ni es aún una variable que permita demostrar si es una ventaja competitiva o diferenciadora, así mismo se requiere contar con un plan adecuado de RS que integre mecanismos que mejoren la imagen de la organización y nos posicionen a fin de lograr trascender esa cultura a la sociedad.

# Capítulo 3

## Estudio de Caso

---

### 3.1 La energía eléctrica en México hasta 1937

El uso de la Electricidad en la República Mexicana se inició en el año de 1879, con la instalación de una planta termoeléctrica en León, Guanajuato, para satisfacer las necesidades industriales de la firma textil Hayser y Portillo. A partir de entonces se empezaron a instalar plantas similares en todos los puntos importantes del país para ser utilizadas en diversas actividades industriales.

Existía una notable preponderancia de la instalación de plantas destinadas a las ramas, minera y textil. Estas plantas sólo funcionaban durante las jornadas de trabajo, debiendo permanecer paradas durante los tiempos no dedicados a la producción industrial, situación que no tardó en ser superada por los propietarios al concebir la idea de vender la energía eléctrica excedente para consumo tanto público como privado.

En 1881 se establece en la Ciudad de México la Compañía Mexicana de Gas y Luz Eléctrica, primera empresa dedicada a la generación y venta de energía eléctrica para alumbrado público, transporte urbano y usos domésticos, con una planta de vapor de 2,240 KW.

El éxito de esa empresa originó el establecimiento de otras empresas eléctricas cuya multiplicación ocurrió en forma tal, que en el año de 1889 funcionaban ya 198 plantas y para 1900 las ciudades importantes del país contaban al menos con una empresa.

El sistema con el que operaban las empresas eléctricas era el de concesiones, que se multiplicaron más en función de los intereses de los concesionarios que de las necesidades del país. Se integraron básicamente tres grupos:

El primero, formado por la Compañía Mexicana de Luz y Fuerza Motriz, S.A. y Asociados, que operaba en la Zona Central del país, en el Distrito Federal y en los Estados Circunvecinos: Hidalgo, Morelos y Guerrero, principalmente. El segundo, representado por la impulsora de Empresas Eléctricas, S.A. que mediante varias compañías operaba en las principales ciudades del resto de la República. El tercer grupo estaba constituido por un sinnúmero de medianas y pequeñas compañías independientes que abastecían a las localidades que no eran atendidas por los grupos del interior (CFE, 2006).

### **3.2 Creación de la Comisión Federal de Electricidad**

Todas las empresas antes mencionadas, que en 1929 sumaban 98 y eran en su gran mayoría extranjeras, tenían como objetivo llevar los beneficios de la energía eléctrica sólo a aquellos centros de población con capacidad de pago que pudieran garantizar el cumplimiento de sus políticas cimentadas en un ánimo de lucro desmedido.

En efecto, los concesionarios, para obtener los mayores índices de utilidad sobre sus inversiones, esperaban un crecimiento del mercado que garantizara plenamente el aumento de la capacidad instalada o restringían ésta por la proximidad del término de sus concesiones. Fue en esta época cuando el gran número de pequeñas empresas eléctricas que operaban con capital hasta en un 80% en promedio, fueron adquiridas paulatinamente por grandes consorcios extranjeros que después habrían de controlar, casi en forma exclusiva la industria eléctrica en México.

Al consolidarse el triunfo de la Revolución y con base ya en la constitución de 1917, el gobierno empezó propiamente a ocupar de la industria eléctrica, lo que correspondió a la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo.

En el año de 1930 en el país existía una capacidad instalada de aproximadamente 360,000 KW, haciéndose notorio que el progreso, el avance y la extensión de los beneficios derivados de la energía eléctrica, no podían seguirse fincando en los fines de lucro que buscaban las empresas establecidas.

El gobierno se enfrentó entonces a la necesidad de constituir una industria nacional que llevara la energía eléctrica a la pequeña y mediana industria, al campo y en general a todos los centros de población que carecía de ella.

El 29 de diciembre de 1933, el Congreso de la Unión autorizó al Ejecutivo Federal, mediante decreto público en el Diario Oficial del 20 de enero de 1934 para constituir la Comisión Federal de Electricidad, que tendría por objeto: Organizar y dirigir un sistema nacional de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, basado en principios técnicos y económicos, sin propósito de lucro y con la finalidad de obtener a un costo mínimo, el mayor rendimiento posible en beneficio de los intereses generales (Art. 1º.).

Sin embargo, fue hasta el 14 de agosto de 1937, cuando el Presidente Lázaro Cárdenas expidió en Mérida, Yucatán, la Ley que creó la Comisión Federal de Electricidad, haciendo una de las facultades que le concedió el Congreso de la Unión en materia de industria eléctrica (DCO, Estadístico Divisional, 2008).

### **3.3 Evolución de la Comisión Federal de Electricidad**

Desde su creación y hasta el año de 1949, los trabajos de la Comisión Federal de Electricidad fueron en poca significación, puesto que no contaban con los recursos económicos, técnicos y humanos, suficientes para emprender proyectos a nivel nacional.

Conforme a la Ley de la Industria Eléctrica del 31 de diciembre de 1938, la capitalización de patrimonio de Comisión Federal de Electricidad sólo se hacía mediante los recursos provenientes de un impuesto del 10%, sobre el consumo de energía eléctrica producida por C.F.E. tenía que ser vendida en bloque a las circunstancias imperantes en el mercado; por este motivo la escasez de recursos y bajos ingresos por concepto de venta de energía, impedían a la Comisión Federal de Electricidad lograr un mejor y más rápido desarrollo.

El 14 de enero de 1949 se publicó la Ley Constitutiva de la Comisión Federal de Electricidad, que llegó a ser así un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio. A partir de esa fecha fue notable el desarrollo registrado por esta Institución y a tal grado que si en 1947 contaba con 23 plantas generadoras y una capacidad de 44,000 KW, para 1952 ya tenía 215 plantas y una capacidad instalada de 390,000 KW.

Su desarrollo se sostuvo en forma acelerada y permanente; así, de los 8,457 millones de KWH que se generaron en el país durante 1960, la Comisión Federal de Electricidad aportó 4,229 millones de KWH, más de 50% de la generación total; sin embargo, entregó un bloque de 1,821 millones de KWH a la Compañía Mexicana de Luz y Fuerza Motriz, S.A. y 701 millones de KWH a la impulsora de Empresas Eléctricas, S.A. (CFE, 2006).

### **3.4 Nacionalización de la Industria Eléctrica**

El 21 de abril de 1960, el Gobierno Federal compró los bienes del grupo de empresas pertenecientes a la American and Foreign Power Company, representada por la Impulsora de Empresas Eléctricas, S.A. Con esta operación se inicia la nacionalización de la industria eléctrica, pues con la suma de la capacidad instalada de este grupo de empresas (369,000 KW) a la capacidad de la Comisión Federal de Electricidad (1,063,830 KW) el país adquirió ya el 71.3 % de la capacidad total existente.

En el mismo año de 1960 el Gobierno Federal adquirió el 90 % de las acciones comunes y preferentes de The Mexican Light and Power Company, tomando posesión de la misma el día 27 de septiembre, fecha en que ha quedado registrada en la historia de México como el día de la Nacionalización de la Industria Eléctrica.

El proceso de nacionalización se consumó formalmente el 29 de diciembre de 1960, al hacer una edición al Artículo 27 de la Constitución, por lo cual se reserva en exclusividad a la nación mexicana, lo referente a la generación, conducción, transformación, distribución y abastecimiento de energía eléctrica, que tenga por objeto la presentación de servicio público, sin concesiones a particulares y debiendo aprovechar los bienes y recursos naturales requeridos para esos fines.

Una vez realizada la nacionalización, se imponía como una consecuencia natural de la misma, la integración de todo el sistema eléctrico nacional.

Como resultado de las operaciones realizadas en 1960, los bienes adquiridos a la American and Foreign Power Co. Fueron entregados para su operación a la Compañía Industrial Eléctrica Mexicana.

Por otra parte la empresa The Mexican Light and Power Co. Vendió sus bienes e instalaciones destinadas al servicio público de energía eléctrica a la empresa actualmente denominada Compañía de Luz y Fuerza del Centro, S.A. (en liquidación).

En el año de 1966, la Comisión Federal de Electricidad adquirió de Nacional Financiera las acciones de Industrial Eléctrica Mexicana, constituyéndose como propietaria única de las mismas.

En 1967 por acuerdo del Ejecutivo Federal, se ordenó la incorporación de los bienes de las 19 empresas eléctricas filiales a la Comisión Federal de Electricidad, estableciéndose su disolución y liquidación, a efecto de dar un paso más en la integración del sistema eléctrico nacional.

En 1973, uno de los avances técnicos más importantes para la integración de la industria eléctrica, lo constituyó la unificación de frecuencia en el país a 60 ciclos; mismo que se concluyó en 1976.

En el mes de diciembre de 1974 se publicó el acuerdo presidencial que autorizó la disolución y liquidación de la Cía. De Luz y Fuerza del Centro, S.A., y sus Asociados, autorizándose a la Comisión Federal de Electricidad para adquirir sus activos, fue entonces en enero de 1975, cuando se decretó la disolución y liquidación de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, S.A.. y de sus asociados: La compañía Meridional de Fuerza, S.A., la Cía. De Luz y Fuerza de Toluca, S. A. Y la Cía. De Luz y Fuerza de Pachuca, S.A.. De esta forma se logró la integración administrativa de la industria eléctrica.

Por otra parte, el 10 de diciembre de 1975, con la promulgación de la Ley de Servicio Público en Energía Eléctrica, la Comisión Federal de Electricidad se constituyó en la encargada única de la presentación del servicio público de energía eléctrica.



Finalmente dentro del proceso de integración del Sector Eléctrico, corresponde a la interconexión del sistema central en 1978, la aportación técnica más importante que permite el aprovechamiento racional de la capacidad instalada de C.F.E., para satisfacer una demanda expansiva en el país. (CFE, 2006)

### **3.5 Antecedentes de la CFE División Centro Occidente**

La Comisión Federal de Electricidad, inició sus operaciones en el Estado de Michoacán, a fines del año de 1939, al tomar bajo su control una planta diesel de 120 KW., que un año antes había sido instalada en Chupicuaro, Mich., por cuenta de la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas. Esta planta inicialmente suministró servicio a las poblaciones de Tzintzuntzán, Ihuatzio, Santa Fe de la Laguna, Purenchécuaro, San Andrés Zirándaro y Oponguio; posteriormente se extendieron las líneas hasta Comanja, Tiríndaro, Cortijo Nuevo y Naranja. (DCO, 2006)

En febrero de 1940 fue inaugurada la primera planta instalada por cuenta directa de la Comisión de Electricidad, en la Colonia Revolución de la población de Pátzcuaro, Mich., su capacidad era de 75 KW., diesel-eléctrica y suministraba servicio a las poblaciones de los alrededores del Lago de Pátzcuaro tales como: Erongarícuaro, Uricho, Arocutín, Nocutzepo, San Bartolo Pareo, Tzentnéguaro, Santa Ana Chapiro, Huecorio, Zurumútar y la propia Colonia Revolución.

El primer contrato para suministro de energía eléctrica se firmó con el Sr. José Solís, en marzo de 1940 en la Colonia Revolución de Pátzcuaro, donde fueron instaladas las primeras oficinas del “Sistema Eléctrico de Michoacán”.

El primer ingreso por venta de energía eléctrica fue de \$ 2.50, correspondiente al mes de abril del mismo año y fue cubierto por el Sr. José Solís, de acuerdo con el contrato No. 1 y a partir de mayo y como promedio hasta el término de 1940, se alcanzó una

facturación mensual de \$ 3,000.00 por lo que debía recibirse de México, como subsidio para la planta instalada en la Colonia Revolución \$ 500.00 y para solventar los gastos de Chupicuaro, otros \$ 500.00 mensuales, para solventar los gastos de operación y mantenimiento.

En el año de 1940 se instaló la planta hidroeléctrica de Bartolinas, con capacidad de 750 KW., para proporcionar servicio a la zona electrificada por la misma C.F.E. en los ingenios azucareros de Pedernales, Puruarán y Población de Tacámbaro: ese mismo año se construyó la línea Bartolinas a Pátzcuaro a 22,000 Volts., para interconectarse con las líneas de los poblados que estaban alimentados con las plantas de Chupicuaro y Pátzcuaro, por lo que a fines de 1940 fueron desmanteladas las dos plantas diesel eléctricas antes citadas.

A mediados de 1940 Comisión Federal de Electricidad electrificó los 11 pueblos comprendidos en la Cañada de Chilchota y para proporcionarles energía eléctrica, el 11 de septiembre del mismo año, celebró contrato de compra de energía con la entonces The Guanajuato Power and Electric Company.

La energía suministrada por la planta del Platanal beneficiándose los poblados de Tangancícuaro, Valle de Guadalupe, Etúcuaro, Chilchota, Huáncito, Tanaquillo, Santo Tomás, Carapan, Purépero e Ichán, Tacuro, Itzícuaró, Sopoco y Uren. Ese mismo año se instaló una planta diesel-eléctrica de 15 KW, en la Isla de Janitzio, para surtir energía al bombeo de agua potable de los habitantes de la Isla.

También en 1940 la C.F.E. electrificó los poblados de Tiripetio, alimentando con energía de la Compañía Eléctrica Morelia, S.A., y los de Totolán, los Remedios, Villamar y Huaracha, alimentados con energía comprada a la Compañía Eléctrica Chapala, S.A.

Al adquirir la empresa particular denominada Luz y Fuerza de Pátzcuaro, en el año de 1940, se incorporo al patrimonio de la Comisión Federal de Electricidad, las plantas de Santa Juana de 150 KW., instalada desde el año de 1906, así como la de Planillas de 85 KW., que data de 1928 y la del Refugio, con lo cual se obtuvo una capacidad instalada de 2.225 KW., en el sistema.

Con la instalación en el año de 1942, de la Planta Hidroeléctrica Granados, de 940 KW., se dejó de comprar energía a The Guanajuato Power and Eléctric Co., proporcionando la C.F.E. en forma directa la energía a los poblados de la Cañada de Chilchota. Ese mismo año entró en servicio la planta hidroeléctrica de Carácuaro, cuya construcción inició la Secretaría de Irrigación y Terminó la C.F.E. Su capacidad era de 150 KW., y alimentaba a Carácuaro y Nocupétaro.

En 1943 se establecieron las primeras tarifas experimentales para la Comisión Federal de Electricidad y tocó al Estado de Michoacán ser el primero en aplicarlas. En septiembre de 1943 entró en servicio la primera etapa de la planta hidroeléctrica de Zúmpimito, en las cercanías de Uruapan proporcionando energía a la Zona de Paracho e interconectándose con la planta de Granados.

En 1948 se instaló la planta térmica de Arteaga y el mismo año inicio sus operaciones la planta térmica de Tecomán, colima, Ese mismo año se terminó la ampliación de la planta hidroeléctrica de Zúmpimito, hasta alcanzar su capacidad total de 6,400 KW. En 1948 también fueron adquiridas las instalaciones de la Zona Zitácuaro, que entraron en servicio por cuenta de C.F.E. al año siguiente una vez rehabilitadas, con lo cual quedó formado el sistema de Zitácuaro, con esta población y las de Tuxpan, Jungapeo y Ciudad Hidalgo.

En el año de 1950 al interconectarse las plantas de Zúmpimito y Granados con la de Bartolinas, mediante líneas de 33,000 Volts, se inicio una etapa en la historia de la

Comisión Federal de Electricidad en Michoacán, dando lugar al “Sistema Interconectado de Michoacán”, base de la actual División Centro Occidente. La capacidad total instalada en el Sistema a partir de la entrada de la planta de Zúmpimito, fluctuó de 10,383 KVA hasta 10,753 en el año de 1952.

En 1951 fueron adquiridas las instalaciones de Puruándiro y el año siguiente entró en servicio la planta hidroeléctrica El Vado, proporcionando energía a Puruándiro y Villa Jiménez.

### **3.6 Creación de la División Michoacán**

Con el crecimiento de la actividad y zonas de control y la incorporación de otras empresas, en el mes de julio de 1952, se estructuró el sistema Interconectado de Michoacán para conformar la “División Michoacán”.

En abril de 1955 inició sus operaciones la planta hidroeléctrica El Cóbano de 52,000 KW., dando vital impulso a la generación de energía eléctrica, no solo del Estado de Michoacán, sino de la rica zona del Bajío en el Centro del País, donde tenía concesión entonces la empresa extranjera The Guanajuato Power and Electric Co., y para la región de Jalisco, donde proporcionaba servicio la entonces Nueva Compañía Eléctrica Chápala, S.A., propiedad de la Nación y Administrada bajo el control de Nacional Financiera.

A partir de esta fecha (abril de 1955) cambió la denominación de la División tal como se conoce actualmente de “CENTRO OCCIDENTE”. En 1955 se instaló la planta térmica de Coalcomán, que posteriormente en 1957 fue sustituida por una hidroeléctrica de mayor capacidad.

En 1957 entró en servicio el Sistema Huetamo, (Mich) alimentado de Ciudad Altamirano (Guerrero); Este sistema en la actualidad está bajo el control de otra División de CFE.

En 1958 se adquirió la empresa particular que daba servicio a la ciudad de Zamora, a la que anteriormente C.F.E. vendía energía en alta tensión para reventa.

El 27 de septiembre de 1960 se nacionalizó la Industria Eléctrica Mexicana, al adquirir el Gobierno las acciones de las empresas que operaban en el país con capital extranjero, lo que permitió sentar las bases para una reestructuración integral de estas empresas, de las compañías filiales de C.F.E. de las propias instalaciones de C.F.E. y de otras pequeñas empresas particulares que operaban todavía con capital privado mexicano en este territorio de la División Centro Occidente.

Como consecuencia de la reestructuración integral de la Industria Eléctrica Nacional y el crecimiento y desarrollo posteriores a 1960, la División Centro Occidente, ha pasado por varias etapas acordes con la organización nacional y así ha dejado de tener bajo su responsabilidad algunas funciones como las de Generación y Transmisión de energía que al ser conformado el Sistema Interconectado Nacional requieren de otra estructura más adecuada con las necesidades del país.

La planta Hidroeléctrica de Cupatitzio, de 75,000 KW., de capacidad entró en servicio y fue inaugurada oficialmente el día 14 de agosto de 1962, con motivo de la celebración del XXV Aniversario de la fundación de la Comisión Federal de Electricidad.

En Noviembre de 1964 entró en servicio en su primera etapa la Planta Hidroeléctrica El Infiernillo en los límites de los Estados de Michoacán y Guerrero a 60 km. De la desembocadura del río Balsas y cuya capacidad final es mayor a 1 millón de KW.

Como consecuencia de lo anterior y después de varias etapas de reorganización sucesivas, en el año de 1968 se incorporaron a la División Centro Occidente, instalaciones que anteriormente se conocían como:

- a).- Compañía Eléctrica Morelia, S.A., con sus Divisiones Morelia, Uruapan y los Reyes, con plantas hidroeléctrica como San Pedro, Cointzio, Tirio e Itzúcaro que habían venido funcionando desde principios del siglo, algunas han dejado de operar y otras todavía prestan servicio.
- b).- Industrial Eléctrica Mexicana, S.A.; de las que se incorporaron las plantas de Botello, Sabino y Platanal y lo que se conocía como Distrito La Piedad.
- c).- También en octubre de 1968 se incorporó a la División Centro Occidente lo que en un principio se estructuró como Gerencia Estatal Colima, formada por las empresas: Hidroeléctrica Occidente (Colima) y Eléctrica de Manzanillo, así como las instalaciones que ya tenían CFE en el Estado de Colima.

A partir de la incorporación física de estas instalaciones en el mes de enero de 1969, quedaron liquidadas estas empresas y la CFE a través de la División Centro Occidente, se hizo cargo de su administración en forma directa.

Una planta hidroeléctrica muy importante, que entró en servicio en 1971 es la Villita instalada en la desembocadura del Balsas, que tiene una característica especial y es que su operación se realiza a control remoto desde el tablero de la planta Infiernillo, a 60 KM. de distancia.

En 1971 la División Centro Occidente comenzó un periodo fuerte de electrificación de poblados lo que hizo que la Junta de Electrificación en aquel tiempo existente, obtuviera los primeros lugares a nivel nacional por electrificar la mayor cantidad de poblados con los menores costos.

En 1973 los proyectos se abocaron a la mejora de la atención de los usuarios promoviéndose el pago mediante sucursal bancaria, abriéndose por primera vez esta posibilidad a los clientes en 20 sucursales.

En 1974 se inicia el proyecto de administración por objetivos y de la capacitación con cursos de trabajo en equipo y superación personal.

En 1975 se continúa el proyecto de reestructuración de la institución ya que a nivel nacional se había creado el área de Organización y Procedimientos, para lo cual se inició la integración de Manuales de Procedimientos (DCO, 2006).

### **3.7 Reestructuración de CFE-DCO**

En 1977 se dio a conocer el cambio estructural como motivo de la nueva dinámica de desarrollo de la Comisión Federal de Electricidad, informando que ahora la estructura de la institución era mediante la administración de tres procesos Generación, Transmisión y Distribución.

A partir de 1978, la División Centro Occidente quedó con la primordial función de atender la Distribución y Comercialización de la energía eléctrica, es decir, atiende en forma directa a los consumidores.

La estructura se conformó dividiendo geográficamente el país en 13 Divisiones y la División Centro Occidente territorialmente comprende los Estados de Michoacán, Colima y algunas porciones colindantes de Guanajuato, Jalisco y Guerrero.

Con ello la División Centro Occidente tuvo la factibilidad de responder a la realidad orgánica, funcional y operativa para responder a las necesidades de la población en materia de distribución y comercialización de la energía eléctrica.

Entre 1979 y 1980 se crea el sistema de indicadores DEVO (Determinación y Evaluación de Objetivos) y la División Centro Occidente continuó el trabajo bajo una administración por objetivos.

En 1981 se construyeron los anillos de Morelia, Uruapan y Zamora, durante los años siguientes esta división tuvo un crecimiento muy interesante con la construcción de la línea de 115 Morelia-Pátzcuaro-Uruapan, la subestaciones Morelia 2 y Campestre, Lagunillas y Descansadero, para contar con instalaciones más confiables.

En 1982 nace un proyecto ambicioso de electrificación rural con mil 934 obras en igual número de poblados.

En 1983 se instalaron 73.522 KVA. Y 72 mil 534 postes, construyéndose dos mil 819 kilómetros de líneas de conducción y entonces a partir de 1984 la división se enfocó en el proyecto de atención integral al usuario con lo que instituyó las unidades mixtas de capacitación e instructores para integrar cursos que beneficiarán al usuario final.

De 1985 a 1987 ya estaban electrificadas dos mil 263 poblaciones, se contaba con 71 subestaciones con una capacidad instalada de 616 a 1260 MVA. Existían 230 circuitos de distribución y 1983 kilómetros de líneas de subtransmisión de 115 y 69 KV y 2 mil 263 km de redes de distribución.

En 1988 se contaba con 705 mil 639 consumidores en mil 930 localidades, calculando que se beneficiaban 4 millones 233,834 habitantes, considerando 6 habitantes por cada servicio.

Para la operación, mantenimiento y administración de instalaciones y atención a consumidores, funcionaban 4 Superintendencias de Zona con sede en Morelia, Uruapan, Zamora y Colima.



De estas Superintendencias dependen 17 Áreas y 37 Administraciones o Agencias, existiendo todavía en algunos casos oficinas de menor nivel que funcionan como Sub-Agencias; a través de estas unidades se cubre el territorio de la División.

### **3.8 Modificaciones Estructurales Internas**

En 1988 la fuerza de trabajo de la División Centro Occidente creció a mil 901 personas. Se impulsó la creación de seis zonas adicionales a las ya existentes, con lo que se logra una mejora sustancial del servicio acercando soluciones a los clientes.

En ese mismo año se realizó el estudio que permitiría elevar la eficiencia operativa y funcional de la División Centro Occidente elevando la productividad y calidad del servicio.

En 1989 también se impulsa la filosofía de la mejora continua a través del estudio de modelos de calidad iniciando un gran movimiento de capacitación en la materia e impulsando la creación de círculos de calidad que funcionaran mediante equipos de personas que lanzaran proyectos que mejoraran la calidad del servicio de energía eléctrica y por ende los indicadores del sistema de Determinación y Evaluación de Objetivos a fin de escalar posiciones en comparación con el resto de las divisiones del país.

En ese mismo año se elaboró un estudio para elevar la eficiencia de la DCO, los resultados mostraron una importante mejoría.

La capacidad instalada en subestaciones era de mil 249 MVA's con 75 subestaciones, 556 MVA's de capacidad instalada en redes de distribución. La fuerza de trabajo aumentó a dos mil 83 personas debido al programa de reestructuración y desconcentración divisional.

En Octubre de 1990 “Inicia el Día Cero Defectos” en la DCO con lo cual comienza la etapa de sensibilización y capacitación formal de los cuadros directivos con los conceptos de la calidad total. Desarrollando un Modelo propio (DCO, Libro Azul SAPC, 2005).

En 1990 el equipo gerencial diseña el modelo denominado Administración para la Calidad (APC). Con ello arrancan una serie de eventos motivacionales, de capacitación y de reconocimiento y como consecuencia, una mejora substancial en las actividades que tenían que ver con los clientes.

En 1991 arranca un proyecto de vital importancia para la DCO, ya que se estudió y adoptó tecnología de vanguardia para llevar a cabo el proyecto de cableado subterráneo para las principales ciudades de la división.

En 1994 por primera vez en la historia de la DCO se posiciona como la mejor división del país.

En 1995 se realiza la prueba de los compromisos de servicio con los clientes, definiendo estándares, derivados de una comparación con empresas de Canadá, Francia y Japón.

En 1996 la DCO obtiene su primer reconocimiento público al obtener el Premio Institucional de Calidad CFE y sigue conservándose en los años subsecuentes como primer lugar en el contexto nacional.

También en 1996 se calificó a la DCO como el Mejor Servicio a Clientes en el ámbito nacional a las Zonas del Estado de Colima, a través de encuesta realizada por el Centro de Estudios Estratégicos del ITESM, en una investigación sobre la “Atracción de la Inversión en México”.

En 1998 se inicia el programa de obras en un solo día, electrificando colonias o poblados en una sola jornada, arrancando a las 7:00 hrs e inaugurando con autoridades correspondientes y habitantes de las comunidades a las 19:00 hrs del mismo día.

En ese mismo año nos alineamos a los criterios establecidos en el Modelo Nacional de Calidad Total y creamos el “Premio DCO”. En 1998 también inicia la instalación de CFEmáticos como una innovación tecnológica lo que permite ampliar el horario para reportes y pagos de nuestros clientes.

En 1999 se otorga el Premio Michoacán a la Calidad, el Premio Institucional de Calidad CFE y por primera ocasión se entrega la certificación en la norma ISO-9002:2000.

En el año 2000 la División Centro Occidente se hace acreedora al Premio Nacional de Calidad, siendo la primera división de CFE en el ámbito nacional con este reconocimiento. También se recibieron premios estatales e institucionales reconociendo la labor de las zonas de distribución.

En el año 2000 la DCO contaba con 1 millón 300 mil clientes, mil 818 trabajadores, colaborando en 10 zonas de distribución y 39 agencias.

En ese año se contaba con una infraestructura conformada por 92 subestaciones de 1588 MVA, 107 líneas de alta tensión de 2379 km, 18 mil 403 km con 342 circuitos de media tensión y 46 mil 473 transformadores instalados.

En el 2001, otras zonas de la división obtuvieron premios estatales e institucionales y como división se nos otorgó la Certificación SAST de seguridad en el trabajo (DCO, Libro Azul SAPC, 2005).

### **3.9 Transformación de la DCO en una Organización Centrada en Procesos**

Hubo un tiempo donde parecía que las organizaciones del sector público jamás mejorarían. En el 2001 la decisión de los directivos y el compromiso de trabajadores de la División Centro Occidente de CFE probaron, que en el sector público también es factible tener organizaciones de excelencia (DCO, Libro Rojo OCP, 2005).

Así en el 2002 se adquirieron los siguientes compromisos:

Primero, un compromiso con nuestros clientes, pues al recibir el servicio que hoy tienen, y compararnos con servicios prestados en el primer mundo, cada día querrán y merecerán más. Por ellos debemos seguir mejorando.

Segundo, un compromiso con las personas de la DCO, quienes a través de su esfuerzo han logrado convertir en realidad un sueño, por lo que su esfuerzo debe ser recompensado mejor, a través de esquemas que permitan tener una mejor calidad de vida y una mejor retribución. Por nosotros debemos seguir mejorando.

Tercero, un compromiso con el resto del sector público pues se le reconoce como guía, sirviendo de inspiración para aquellos que dentro de otras instituciones saben que “sí se puede” pero que se requiere liderazgo, talento, esfuerzo, y constancia para lograrlo. Por ellos debemos seguir mejorando.

Así en el 2002 inició el Cambio a “Organización Centrada en Procesos”, el cual se llevo a cabo inicialmente en forma piloto, realizando la identificación de los procesos de la DCO. En este mismo año la División Centro Occidente se hizo acreedora al máximo galardón que entregaba el gobierno federal, el Premio Intragob a la Calidad.

En el 2003 se obtuvo la certificación ISO 9000:2002 otorgado por el Instituto Mexicano de Normalización. También se continuó con la obtención de premios estatales de calidad e institucionales.

En este año, por primera vez se participó en el Premio Iberoamericano de Calidad, otorgándose a la DCO el diploma de Bronce por su participación en dicho certamen. Y también por primera ocasión se recibía un Premio Estatal del estado de Colima.

Otro parte aguas en la DCO, fue la adopción de la metodología de la Organización Enfocada en la Estrategia (OEE) basada en la metodología del Balanced Scorecard diseñando el mapa de estrategia y sus indicadores (DCO, Libro Verde OEE, 2005).

En el 2003 la División había tenido un gran crecimiento, atendíamos a 1 millón 416 mil 398 clientes a través de mil 858 personas en 10 zonas y la creación de una agencia más para conformar 40 agencias. Teníamos una demanda de 1311 MW, 97 subestaciones, 2 mil 550 km con 128 líneas de alta tensión, 416 circuitos de media tensión con 19 mil 765 km y 49 mil 404 transformadores instalados.

En ese año los proyectos se enfocaron a la reducción de costos de operación, mantener actualizado y depurado el activo fijo, impulsar la liquidación de licitaciones en tiempo, probar la metodología de justo a tiempo y lograr la consolidación del sistema SAP R3.

Se impulsó el sistema SICOSUM (Compromisos de suministro), se dio gran movimiento a la capacitación y se motivó al personal para que culminara sus estudios de secundaria, preparatoria, profesional y post grados. Se continuó en la remodelación de edificios, áreas de atención al público, se crearon más centros de servicio al cliente y se compró equipamiento como grúas y vehículos para actualizar el parque entonces existente.

En el 2003 otro proyecto importante fue la automatización de redes, la sustitución de

redes aéreas por subterráneas e híbridas, la utilización de cable semiaislado entre muchos otros proyectos.

En el 2004 se realiza el lanzamiento de Seis Sigma a fin de lograr saltos cuánticos en los resultados de procesos de negocios.

También en ese mismo año se logra por primera ocasión el Premio Internacional Asia Pacífico de Calidad y el Premio Innova otorgado al proceso Promoción e Incorporación de Nuevos Suministros.

En el 2005 se obtiene por segunda ocasión el Premio Intragob a la Calidad, el Premio de Innovación y Desarrollo Tecnológico de CFE por el proyecto seis sigma: “Eliminación de Robos y Fraudes de Energía Eléctrica”.

Se promueve el Sistema de Trabajo de Alto Desempeño por medio de los equipos de procesos como consecuencia de la profesionalización del personal. Y en este mismo año, se obtiene el Premio Nacional de Calidad versión 2005, el reconocimiento de Empresa Socialmente Responsable, el reconocimiento nacional a la Nueva Cultura Laboral, el Premio a la Tecnología e Innovación CFE, el Premio Michoacán a la Calidad y el Premio Institucional a la Calidad CFE.

En materia eléctrica, la DCO en el 2005 contaba con 1 millón 527 mil clientes, con una tasa de crecimiento del 3.87% atendidos por mil 864 personas y con una participación de mercado del 98%.

La DCO en ese año desarrollaba sus proyectos de continuación en la implementación de:

- Seis Sigma con asesoría del Tecnológico de Monterrey y el Centro de

Investigaciones Matemáticas (CIMAT).

- Power Line Communications (PLC), transmisión de voz y datos a través de la red eléctrica de CFE en Alianza con la Cía. Mitsubishi.

Y contaba con tecnología, infraestructura y equipo, para la atención integral de los clientes, conformada por 98 subestaciones de distribución, 140 líneas de alta tensión, 427 circuitos de 13 y 23 KV con 350 puntos de seccionamiento remoto, 53 mil 153 Transformadores de Distribución, 523 terminales portátiles, Parque vehicular, 1,257 unidades (199 grúas), Red de datos de 512 Kb a los centros de trabajo, 43 Edificios equipados adecuadamente, mil 087 PC's, 280 Lap Tops y 82 CFEmáticos, 47 Servidores, 390 impresoras en red, 70 ruteadores, Sistemas de voz y datos VHF, UHF y de videoconferencias y Fibra óptica. En este año se trabajaba fundamentalmente en cumplir los requisitos de calidad comprometidos con los clientes, incrementar el porcentaje de electrificación, fortalecer la imagen de empresa honesta y transparente, incrementar los ingresos por diversificación, disminuir los costos, establecer un sistema de gestión basado en estrategias y proyectos bajo la metodología de Seis Sigma, mejora la satisfacción de las personas, formar profesionales y lograr una cultura de alto desempeño.

En el 2006 cuatro de nuestras zonas se hicieron acreedoras al Premio Intragob de Calidad, se recibieron premios estatales en Michoacán, Colima y Jalisco, se obtuvo el reconocimiento de Equidad de Género, el reconocimiento de Empresa Socialmente Responsable y el segundo lugar como Empresa Integra y Transparente CFE.

En el 2007 se obtiene la certificación por AENOR de SIG ISO 9001-14000-OSHAS18000-MEG2003, actualizando los planes de gestión de procesos. También en el 2007 la DCO se hace acreedora al Premio Internacional Asia Pacífico de Calidad, la Medalla de Oro a la Calidad y Servicio, al reconocimiento de Empresa Socialmente Responsable y al Premio Iberoamericano de Calidad.

En este año, se suministraba la energía eléctrica a un millón 639 mil 724 clientes, atendidos por 2 mil 325 personas y en infraestructura se contaba con 103 subestaciones de distribución con mil 794 MVA instalados, 142 líneas de alta tensión con 2 mil 825 km, 449 circuitos de media tensión con 21 mil 218 km, 462 puntos de seccionamiento remoto en media tensión, 56 mil 090 transformadores de distribución, mil 377 vehículos y grúas, red de voz, datos y video para todo el ámbito de la DCO, 46 edificios equipados para su óptimo funcionamiento, mil 117 computadoras de escritorio, 312 computadoras portátiles y 104 CFEmáticos para la auto atención de clientes además de adquirir equipos tecnológicamente de vanguardia como ventanillas virtuales, módulos electrónicos de información (matrix) y poner a disposición de los clientes CFEautos (pago en automóvil) y diversas modalidades de pago. En el 2007 se promueve la realización de Benchmarking al extranjero a fin de adoptar nuevas prácticas. Se inauguran formalmente las nuevas aulas de aprendizaje y la comunidad de aprendizaje UTEC (Universidad Tecnológica).

Al cierre de 2007 durante el Centro de Excelencia de Profesionales en Liderazgo los directivos hicieron el compromiso de trabajar muy fuerte para:

1. Logra un valor de 9 en la calificación de satisfacción de los clientes
2. Obtener un valor de 4 sigmas en el cumplimiento con los compromisos comprometidos a los clientes
3. Duplicar la rentabilidad.

Al cierre de 2008, la CFE-DCO contaba con 1 millón 700 mil clientes aproximadamente y 2 mil 227 personas laborando para la atención de más de 4 millones de habitantes distribuidos en el ámbito territorial de la división, con ventas de 8 millones 647 mil 275 MWH y 715 mil 417 USD con una demanda de mil 807 MW teniendo al 8% de clientes respecto al total nacional. Este año se trabajó en la modificación e implantación de los nuevos compromisos con los clientes, agrupándolos por tipo de tensión, por tipo de



área (rural-urbano) y por cantidad de habitantes (mayores y menores a 10 mil habitantes) para brindar un mejor servicio y suministro eléctrico (DCO, Estadístico Divisional, 2008).

En el 2008 se inaugura el Nodo Divisional (Centro Atención Remota) lo cual permite una mejora en la atención al cliente que incluye:

1. Centro de atención remota
2. Centro de control reparaciones
3. Centro de operación del sed
4. Centro de tecnologías de información y comunicaciones
5. Subestación Purépero
6. Universidad tecnológica

Se promueve la construcción y apertura de Células de Trabajo, busca el desplazamiento del personal y de los clientes sean mínimos. También en 2008 se obtiene nuevamente el Reconocimiento de Empresa Socialmente Responsable.

En este año se trabajó en los proyectos: Plan de sucesión de Líder, plan de sucesión de dueños de proceso, consolidar el sistema de aprendizaje seguro para el alto desempeño ASPAD, se llevó a cabo la evaluación parte del Instituto México Great Place to Work, resultando que la DCO es una de las mejores empresas para trabajar en México.

Se inició una revisión a los procesos, a fin de rediseñarlos y se integraron dos coordinaciones a la Alta Dirección, Ingeniería de Servicio al cliente y Desarrollo del sistema eléctrico de distribución.

### 3.10 Operación de la CFE, División Centro Occidente

La Comisión Federal de Electricidad opera bajo tres procesos principales teniendo como entradas a quienes proveen sus productos a la CFE para que esta genere, transmita y distribuya la energía eléctrica a sus grupos de interés, bajo el sistema interconectado que es el Centro Nacional de Control de Energía (CENACE):

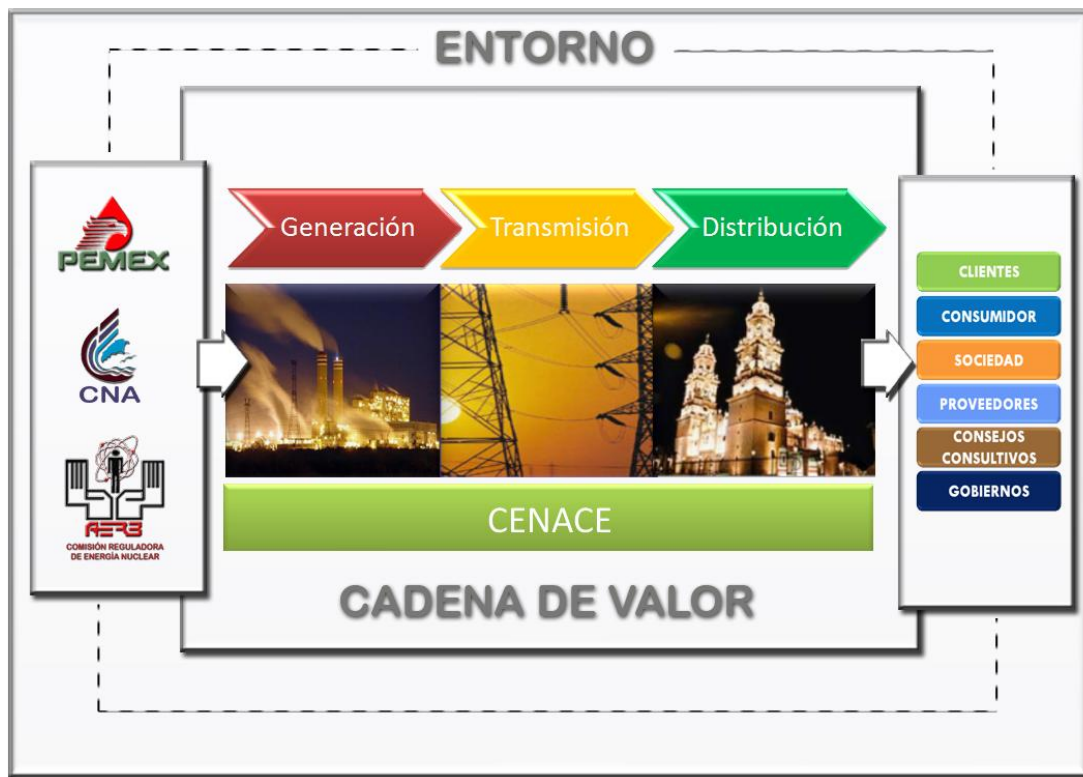


Fig. 11 Procesos de la Comisión Federal de Electricidad

La División de Distribución Centro Occidente (DCO) forma parte de las 13 Divisiones de Distribución que integran en el país a la Comisión Federal de Electricidad, para la distribución y comercialización de la energía eléctrica, teniendo como responsabilidad la prestación del servicio en el ámbito territorial de 105 municipios de Michoacán, 10 de Colima y dos municipios de Guerrero, dos municipios de Guanajuato y 27 municipios

de Jalisco. La DCO tiene su sede en la ciudad de Morelia, Michoacán y está conformada por 12 Zonas de Distribución repartidas en su geografía para la atención cercana de sus clientes que se ubican en 4,981 localidades.



Fig. 12 Delimitación territorial de la División Centro Occidente

La tasa de crecimiento de clientes en los últimos años es del 3.87% y a la fecha se tiene una participación en el mercado del 98% (DCO, Libro Azul SAPC, 2005).

### **Grupos de interés (públicos)**

La División Centro Occidente reconoce a sus grupos de interés y genera sinergias con cada uno de ellos, para fomentar la creación de valor e incrementar la competitividad de la organización.



Fig. 13 Grupos de interés de la DCO

**Personas.-** Para la atención de nuestros procesos disponemos con 1567 plazas sindicalizadas y 297 no sindicalizadas. Todo el personal trabaja en equipos siguiendo un rumbo claro, donde la estrategia principal es cumplir a nuestros clientes los compromisos pactados en cuanto al suministro, facturación y servicio.

**Mercado eléctrico y clientes.-** Los crecientes requerimientos de los clientes así como la capacidad de la DCO determinan los requisitos de calidad críticos, mismos que se traducen en “Compromisos con los Clientes” en cuanto a suministro, facturación y servicio, para ofrecer un producto de excelencia al nivel de las mejores empresas eléctricas del mundo.

La DCO sirve a más de 1 millón 700 mil clientes, tres de gran mayoreo (Extra Alta Tensión), catorce de mayoreo (Alta Tensión), catorce mil de medio mayoreo (Media Tensión) y el resto de menudeo (Baja Tensión), localizándose el 60% de ellos en las zonas urbanas y el resto en las rurales.

DESCRIPCIÓN	No DE CLIENTES	OPERACIONES PAGO/AÑO
Ventas de mayoreo	17	204
Ventas de medio mayoreo	13,808	165,696
Ventas de menudeo	1,686,175	10,117,050

Fig. 14 Segmento de Clientes de la CFE-DCO

**Empresa y Sociedad.-** La empresa es representada por las oficinas centrales de Comisión Federal de Electricidad, es a la empresa a quienes reportamos nuestros resultados como división de distribución de energía eléctrica.

La DCO se abastece de 350 proveedores y prestadores de servicio, siendo de los principales:

- Industrias Unidas, S.A. de C.V.
- IUSA, S.A. de C.V.
- Nacional de Conductores Eléctricos S.A. de C.V.
- PROLEC, S.A. de C.V.
- Hubbel de México S.A. de C.V.
- Oropeza Ingenieros S.A. de C.V.

Es fundamental para la DCO, promover acciones tendientes al desarrollo de proveedores, que permitan contar en tiempo y forma con los insumos necesarios, ya que solo adquiere productos y servicios de aquellos que cumplan con especificaciones de calidad certificadas.

Las estrategias para responder a la dinámica de mercado y competir con éxito ha sido el cambio estructural de la organización funcional a una Organización Centrada en Procesos, siendo la única División de Distribución que opera así en el país, durante 15 años se ha trabajado con un Sistema de Administración para la Calidad, que ubica a la

DCO como el primer lugar en resultados de operación respecto de las 13 Divisiones, durante 9 veces en los últimos 11 años, de igual manera en las encuestas de opinión; y en los indicadores de gestión esta división compite con estándares internacionales.

### **3.11 Sistema de Administración para la Calidad**

Para hablar de Responsabilidad Social en la División Centro Occidente, primero se tiene que hablar de la forma cómo se gestiona esta organización organización.

Dicen algunos estudiosos de la calidad (Pfeffer, 1982) (Senge, 1992) que existen por lo menos 4 tipos de organizaciones:

1. Aquellas que hacen que las cosas sucedan;
2. Aquellas que ven cómo suceden las cosas;
3. Aquellas que creen hacer que las cosas sucedan;
4. Aquellas que no se enteran de que las cosas suceden.

En la División Centro Occidente, se analizaron los diferentes modelos existentes en materia de calidad existente en 1990 para analizar los fenómenos y explicarlos y de esta manera tratar de mejorar la realidad.

Los principios de la administración, sus estudiosos y escuelas, no dejan de ser el parte aguas de toda organización, sin embargo cada organización al igual que cada individuo se va formando una identidad propia (Hammer, 1996).

La División Centro Occidente, hace 18 años no estaba evolucionando, existían problemáticas fuertes en materia de continuidad del suministro eléctrico, personal desmotivado, bajos salarios, falta de productividad, quejas de clientes y rezagos importantes, sin embargo siempre se había trabajado de una misma manera sin

apostarle al cambio, ya que como instancia de gobierno parecía que cambiar o no, era algo insignificante.

Muchas de las personas que integran hoy, el equipo de “gente DCO”, no estaban cuando se inició la implantación del Sistema de Administración para la Calidad (SAPC), por ello no tienen forma de comparar el antes y el después, sin embargo el propio modelo a través de su “Libro azul SAPC” guarda la historia del movimiento del cambio que integra estrategias que llevaron a la organización a vivir una nueva experiencia, generando un cambio grande. Un cambio no solo grande, sino también un cambio bueno para todos: para los clientes, para cada miembro de la organización y para México (DCO, 2005).

Algunos factores de éxito fueron trabajar con una planeación estratégica, la capacitación del personal, el trabajo en equipo, la eliminación de las barreras entre sindicalizados y no sindicalizados, lograr el control de los procesos e inspirar un gran espíritu de superación hasta convertirlo en una lucha diaria por la mejora continua.

Esto se logró, en la medida en que la gente DCO, aplicó en la labor diaria, los valores que sustentan al sistema, modificando o transformando su forma de SER y de HACER las cosas. El establecimiento de un sistema de gestión de calidad a lo largo y ancho de las empresas, con base en la continua búsqueda de la satisfacción de las necesidades de sus clientes, personas, empresa y sociedad en general, es hoy indispensable para enfrentar el futuro si queremos permanecer en el mercado (Hammer, 1996).

La experiencia acumulada durante los últimos años, indica que sólo aquellas organizaciones que han desarrollado sistemas administrativos de calidad total no sólo han permanecido, sino que hoy en día, han logrado posicionarse en lugares privilegiados en los mercados internacionales.

El SAPC, es un sistema encaminado a lograr la completa satisfacción de las necesidades

y requerimientos de los diversos grupos de interés (clientes, empresa, personas y sociedad), a través del involucramiento completo y entusiasta de todos los niveles de la organización (DCO, 2005).

El SAPC ha logrado a través de sus ciclos de mejora, migrar de los sistemas empresariales tradicionales a una organización centrada en sus procesos, bajo el contexto de la necesidad del cambio orientado al cliente; además, ha resultado exitoso debido a que está soportado en la gente DCO, gente esforzada que pone su mente y su corazón en lo que hace, gente que pone en práctica y comparte sus valores y su conocimiento.

El Sistema de Administración para la Calidad (SAPC) contempla ocho criterios que se interrelacionan, mismos que están soportados en las declaraciones para trascender como organización que son: misión y visión compartida por toda la gente DCO, sustentada en valores personales y organizacionales, mediante una filosofía y un código de ética (DCO, Libro Verde OEE, 2005).

### **Misión**

Somos “Gente DCO” comprometida a satisfacer las legítimas necesidades de cada cliente, y de la sociedad, en materia de energía eléctrica y servicios afines, con creciente nivel de excelencia. ¡Por México!

### **Visión**

Consolidarnos como empresa eléctrica de clase mundial y como el mejor lugar para trabajar aprovechando nuestras crecientes capacidades.

### **Filosofía**

Somos energía a tu servicio. . . Por México



### Valores personales

<b>Paciencia</b>	Mostrar dominio de uno mismo.
<b>Afabilidad</b>	Prestar atención, apreciar y animar.
<b>Humildad</b>	Ser auténtico, sin pretensiones ni arrogancia.
<b>Respeto</b>	Tratar a los otros como si fueran gente importante.
<b>Honradez</b>	Estar libre de engaños.
<b>Indulgencia</b>	No guardar rencor cuando te perjudiquen.
<b>Compromiso</b>	Atenerte a tus elecciones.
<b>Resultados: servicio y sacrificio</b>	Dejar a un lado tus propios deseos y necesidades; buscar lo mejor para los demás

Fig. 15 Valores Personales de la CFE-DCO

### Valores organizacionales

<b>Servicio al cliente</b>	Estamos cercanos y dispuestos con los clientes, con un trato cortés, amable y respetuoso.
<b>Liderazgo</b>	Actuamos y nos comportamos para inspirar, convencer o impulsar al personal y a la organización hacia el logro de la visión.
<b>Profesionalismo de alto desempeño</b>	Honramos los retos y compromisos de alto desempeño de los Procesos (incluye trabajo en equipo, creatividad e innovación)
<b>Conciencia económica</b>	Evitamos desperdicios, re procesos y logramos reducir costos.
<b>Conciencia ecológica</b>	Satisfacer las necesidades de los demás.

Fig. 16 Valores Organizacionales de la CFE-DCO

## **Código de ética**

El código de ética de la CFE-DCO es un compromiso de del personal que labora en esta organización, en el cual se declaran los lineamientos que hacen de este comportamiento ético un estilo de vida responsable.

Dicho código contempla 20 compromisos que tienen que ver con la aplicación de los valores en la vida diaria laboral, personal y familiar del personal que integra la organización.

El SAPC ha logrado a través de sus ciclos de mejora, migrar de los sistemas empresariales tradicionales a una organización centrada en sus procesos, bajo el contexto orientar los procesos al cliente con una imagen de clase mundial y socialmente responsable sustentable, este sistema ha resultado exitoso debido a que está soportado en la gente DCO, definida por la propia organización como gente esforzada que pone su mente y su corazón en lo que hace, gente que pone en práctica y comparte sus valores y su conocimiento (DCO, Libro Azul SAPC, 2005).

La División Centro Occidente (DCO), le apostó a la calidad como primer paso para lograr la competitividad deseada, por ello se implantó el Sistema de Administración para la Calidad (SAPC).

Este sistema tiene como base que sustenta a la organización el criterio de Información y Conocimiento (criterio 4) el cual enmarca la gestión del conocimiento, el criterio de Personas (criterio 5) es el marco para un Liderazgo efectivo (criterio 2), Planear el futuro deseado (criterio 3) ejecutando los Procesos con alto grado de eficiencia (criterio 6), con ello se impactan en forma directa a los Clientes (criterio1) y la Competitividad de la DCO (criterio 8) y lo anterior realizado con Responsabilidad Social (criterio 7).

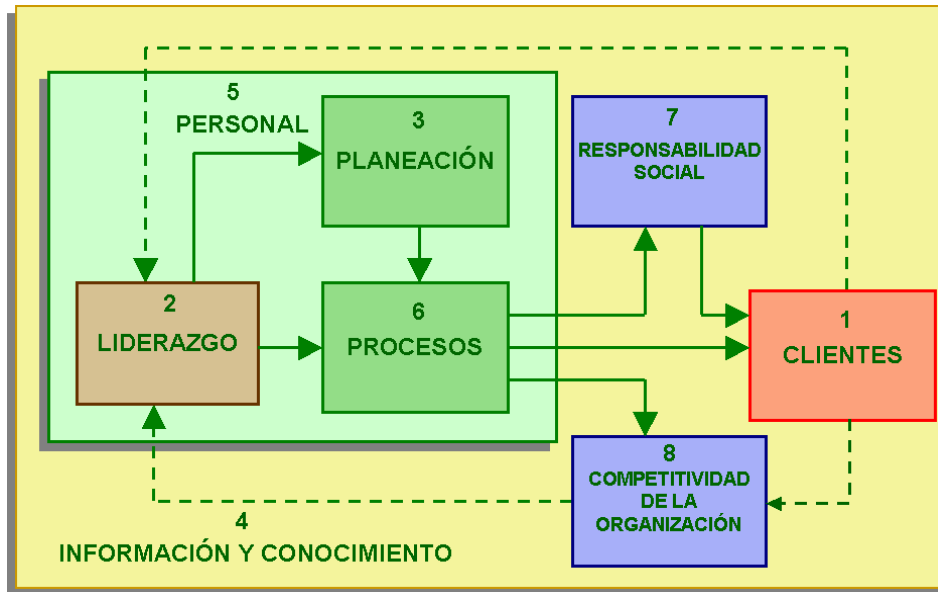


Fig. 17 Mapa del Sistema de Administración para la Calidad SAPC, División Centro Occidente.

Así mismo la División Centro Occidente (DCO), migró de la Planeación Estratégica a un modelo enfocado hacia la estrategia, diseñando el Mapa de Estrategia para conocer las relaciones causa-efecto y los impulsores de la estrategia, con 4 perspectivas básicas. (Ver figura 2).

Para lograr no solo posicionar en la mente de los públicos, el slogan de empresa de clase mundial, sino verdaderamente realizar un cambio y que exista congruencia entre el decir y el hacer en la División Centro Occidente, la CFE- DCO reorientó sus procesos y se iniciaron una serie de acciones en donde la responsabilidad social fue tomando fuerza no solo para consolidar la imagen de la CFE-DCO sino para resolver también la problemática mundial de uso eficiente de la energía eléctrica para garantizar un mejor futuro (DCO, Libro Verde OEE, 2005).

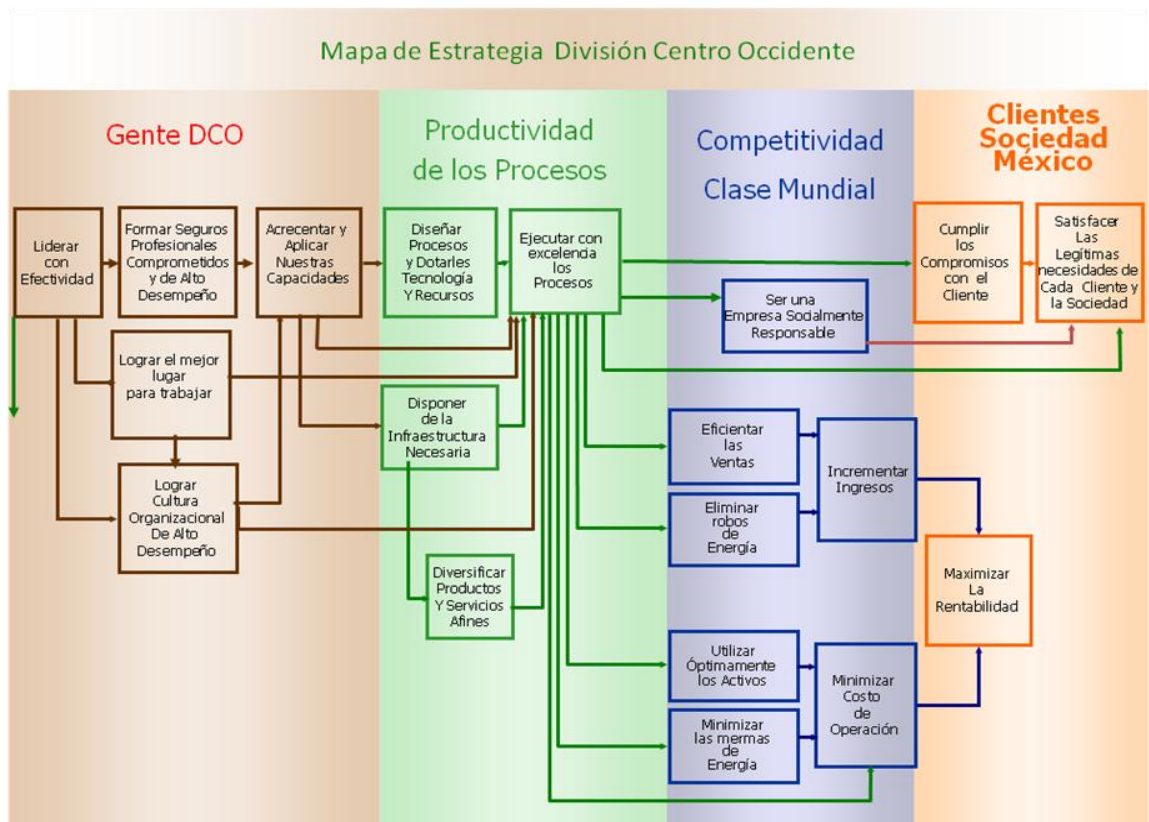


Fig. 18 Mapa de Estrategia

Sin embargo por la orientación de la actividad de la CFE-DCO, que va encaminada totalmente al desarrollo social y económico del país, en la División Centro Occidente la tendencia no es hacia una alza en las ventas de energía eléctrica, sino a diversas preocupaciones, primeramente orientadas al desarrollo de México en donde todos los mexicanos habitantes del ámbito geográfico de la CFE-DCO, tengan acceso a uno de los principales servicios que hoy se requieren, que es el acceso al suministro y servicio de energía eléctrica, no impactando al entorno con acciones que perjudiquen al ecosistema, siendo promotores del desarrollo de comunidades en nuestro ámbito de influencia, siendo uno de los mejores lugares para trabajar en México y que las personas de la organización tengan una adecuada calidad de vida y entonces sí poder aportar al país ya al mundo y posicionarse como empresa de clase mundial y socialmente responsable sustentable.

### **3.12 Antecedentes de la Responsabilidad Social en la CFE División Centro Occidente**

Dentro de la estructura de nuestro Sistema de Administración para la Calidad, el mapa de este contempla el criterio 7 de Responsabilidad Social, en donde las funciones de este rubro son implementadas por la Alta Dirección que a su vez tienen una función en el Consejo de Calidad de la DCO.

Para ello la CFE, División Centro Occidente trabaja bajo dos vertientes el Modelo Nacional para la Competitividad que integra la responsabilidad social hacia el desarrollo sustentable (sostenible) y cuatro líneas de acción propuestas por el Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI), principalmente ya que estos modelos integran algunos documentos de referencia como son los principios de la ONU, la guía ISO 26000 y sus 7 encabezados de responsabilidad social, la carta Iberoamericana de Desarrollo Sustentable, entre otros.

Existen varias definiciones de Responsabilidad Social sin embargo la DCO adoptó el modelo propuesto por el CEMEFI, y asume su responsabilidad social como un compromiso con la sociedad, por parte de las personas que conforman la CFE-DCO, para contribuir al desarrollo sustentable de la sociedad, entendido como la manera en que promovemos la calidad de vida, la ética empresarial, el desarrollo de la comunidad y el cuidado y preservación del medio ambiente, para mejorar sus condiciones sociales y de vida, concertando con los grupos de interés con quien se relaciona la organización (DCO, Libro Azul SAPC, 2005).

A lo largo de la implantación del Sistema de Administración para la Calidad, se adaptaron los criterios a la dinámica mundial integrando principios de la ONU y principios internacionales para emigrar de impacto en la comunidad, a ser una empresa socialmente responsable y en la actualidad la DCO se encuentra adaptando su SAPC

incluyendo los cambios necesarios con una visión que permita acciones empresa en pro de la sustentabilidad.

La CFE División Centro Occidente, entiende la responsabilidad social como el compromiso que tiene como organización pública al servicio de los ciudadanos, por parte de las personas que conforman la DCO, a través de nuestro modelo de Empresa Socialmente responsable (DCO, Libro Azul SAPC, 2005).

Y la esta se asume como un compromiso con la sociedad, por parte de las personas que conformamos la organización, para contribuir al desarrollo sustentable de la sociedad, a través de acciones que promueven la calidad de vida, la ética empresarial, el desarrollo de la comunidad y el cuidado y preservación del medio ambiente, para mejorar sus condiciones sociales y de vida, concertando con los grupos de interés con quien se relaciona la organización.

### Cuatro Líneas de Acción



Fig. 19 Modelo de Empresa Socialmente Responsable

En materia social la DCO entiende su compromiso cómo las aportaciones del sector eléctrico en beneficio de la sociedad, compartiendo los mismos fines y en materia ambiental respetando con cada una de sus acciones a la naturaleza y a terceros, en materia económica mediante el crecimiento y desarrollo del entorno, ya que es el servicio de energía eléctrica el primer servicio que entra a las comunidades y este impulsa su desarrollo.

La DCO trabaja a través del modelo de empresa socialmente responsable que contempla cuatro líneas de acción y en la búsqueda de la sustentabilidad.

Este compromiso se alinea al rumbo estratégico definido por la organización de tal manera que permita responder más eficientemente y así contribuir al desarrollo sustentable, trabajando como empresa socialmente responsable. El Mapa de Estrategia contempla cuatro perspectivas en las cuales cada objetivo es efecto de la actuación de la anterior.

La perspectiva de personas contempla liderar con efectividad, formar profesionales de alto desempeño y acrecentar y aplicar nuestras capacidades para lograr una cultura de alto desempeño y convertirnos en el mejor lugar para trabajar, esto alineado al modelo de Responsabilidad Social contempla acciones que permite a las personas una mejor calidad de vida en la empresa y acciones que permita a través del liderazgo practicar una ética empresarial.

Y así en la perspectiva de productividad de los procesos, el diseño adecuado de estos, dotándoles de tecnología y recursos, crear la infraestructura necesaria y la realización eficiente de los mismos, da como resultado ser una empresa socialmente responsable y cada una de las acciones nos permite impulsar el desarrollo económico, social y ecológico que trae como consecuencia la competitividad y la clase mundial, a través del cumplimiento de compromisos elevamos la satisfacción del cliente y la rentabilidad,

con lo que se alinea a las acciones del modelo de responsabilidad social a través de la vinculación e impacto en la comunidad así como el cuidado y preservación del medio ambiente.

La DCO involucra a los grupos de interés, para establecer bases estratégicas que se traduzcan en relaciones de mutuo beneficio de acuerdo a lo siguiente:

- Compromisos establecidos con ellos, que son compromisos de servicio y de suministro.
- Relaciones con el Consejo de Calidad y comités de calidad, que establecen las bases que marcan el rumbo de la organización.
- Compromisos establecidos con las personas y satisfaciendo sus necesidades.
- Trabajando como de empresa socialmente responsable, con una visión hacia el desarrollo sustentable.
- A través de convenios en pro de la sociedad y consejos que permiten un acercamiento con la ciudadanía.
- Creando alianzas ganar-ganar, que permitan mejor calidad, costo y oportunidad.

Las principales innovaciones de la estrategia de Desarrollo sustentable, que nos hace diferente a la DCO del resto de divisiones en el país, es la integración de estas líneas estratégicas al SAPC, este modelo de Empresa Socialmente Responsable con sus cuatro líneas de acción, respetando las declaraciones de la ONU, la adaptación los lineamientos de la guía ISO 26000 y la carta de desarrollo sustentable emitida por la Fundación Iberoamericana para la Calidad, Fundibeq, en pro de la sustentabilidad, diferencia a la organización de sus competidores en el país.



El grupo directivo participa en el desarrollo de la estrategia de sustentabilidad a través de la definición de estrategias, evaluación del desempeño global de sistemas y procesos, que incluye las líneas de responsabilidad social en pro la sustentabilidad, donde se integran las líneas de acción de calidad de vida, ética empresarial, vinculación e impacto en la comunidad y cuidado y preservación del medio ambiente.

La forma como se diagnostica y evalúa el impacto ambiental de la organización y las prioridades se definidas es acorde a su impacto ambiental y su impacto en la comunidad es evaluando y priorizando acciones en los planes de gestión de los procesos para mitigarlos, y el programa de empresa socialmente responsable (ESR), genera acciones de impacto en la comunidad:

Activos		Impacto en la Comunidad	Medidas de Mitigación
Redes de Distribución	Potencial	Contaminación visual Líneas y redes alcanzadas por árboles. Accidentes de tránsito derriban líneas energizadas	Construcción de redes subterráneas. Programa preventivo de poda. Instalación de cables forrados y evitar riesgos. Construcción de líneas por derechos de vía. Recursos para relocalizar líneas cercanas a fachadas. Estudios de impacto ambiental en las nuevas líneas
Subestaciones	Visual	Contaminación visual	Construcción de subestaciones de bajo relieve Protección con barda perimetral en subestaciones. Estudios de impacto ambiental (nuevas subestaciones).

Fig. 19 Ejemplo de Diagnóstico y Evaluación del Impacto Ambiental Actual

La estrategia que la organización ha establecido para responder a los grupos de interés y los riesgos de impacto ambiental es a través del Sistema Integral de Gestión (SIG), que considera la “Guía para la valoración de aspectos ambientales y peligros”. Identificando que no se tienen productos ni servicios que generen impacto nocivo global (DCO, Libro Naranja, 2005).

Además, se tiene implementado el procedimiento P. 1020-004 y AISO-443-ED, para identificar y comunicar los impactos sociales y ambientales en los procesos, productos e instalaciones, desde el proyecto hasta la disposición final donde la DCO tiene influencia, considerando comunicar de manera interna, los impactos sociales y ambientales de los procesos, recibir, documentar y responder a los comunicados pertinentes de las partes interesadas, comunicar externamente aspectos sociales y ambientales significativos (DCO, Libro Naranja, 2005).

Los mecanismos a través de los cuales se implementa son los siguientes:

Documentación.- Incluye elaboración de documentos, guías y procedimientos de aspectos ambientales, peligros y aspectos sociales.

Difusión.- Incluye la selección de medios internos y en su caso la selección de medios externos para la difusión de documentación y/o temas de impacto ambiental, peligros y aspectos sociales.

Educación.- Incluye si es necesario cursos y/o talleres para los grupos de interés involucrados.

Seguimiento y control.- Incluye reuniones periódicas de control y seguimiento.

Auditorías.- Incluye auditorías internas y externas a documentos del SIG.

Dentro de las cuatro líneas de acción que se trabajan como empresa socialmente responsable, en el apartado de Ética Empresarial se considera la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo, a través de nuestra estructura de Consejo de Calidad que guía la dirección estratégica y da seguimiento a su desempeño ético, económico, social y ambiental.

Con el compromiso establecer consejos consultivos representativos de la sociedad que existen para:

- Ampliar la comunicación entre la sociedad y la institución con retroalimentación en ambas direcciones para facilitar la atención de las necesidades y su problemática.
- Ampliar la capacidad de respuesta gubernamental para fomentar la confianza ciudadana en las instituciones.
- Dar a conocer los indicadores de desempeño, crecimiento y servicio de la Institución en las localidades regionales.
- Eliminar las conductas indebidas y dar absoluta transparencia a la gestión y desempeño de la Administración Pública Federal.

En la actualidad la forma como se trabaja es con base a las cuatro líneas de acción de empresa socialmente responsable añadiendo conceptos del Modelo Nacional de Competitividad, de la guía ISO 26000 y de la carta Iberoamericana de Desarrollo Sustentable y cada línea de acción contemplan una serie de programas y acciones a seguir.

Las bases sobre las cuales se construye el código de ética, es a través de una clara definición de la cultura organizacional, enfocada al alto desempeño de los equipos de

trabajo (SITAD), en ella están los conceptos de liderazgo directivo y el liderazgo empresarial.

Dentro del sistema de cultura organizacional de alto desempeño en la DCO está contemplado un código de ética (código de conducta) que reconoce los comportamientos que se viven día a día en el trabajo.

El grupo directivo participa en el desarrollo del código de ética, estableciendo los conceptos que lo integran, que sirven de lineamientos para que el personal observe comportamientos alineados a las expectativas esperadas; que en conjunto con los valores modelen actitudes y conductas con objeto de que favorecer el clima laboral, lo cual se hace visible a través de los comportamientos de las personas en la operación diaria.

La definición, revisión y/o actualización de la misión, visión, valores y código de ética, se realiza en forma anual por parte del “Consejo Divisional para la Calidad y Productividad” (DCO, Libro Azul SAPC, 2005).

El despliegue y cumplimiento del código de ética se realiza de la forma siguiente:

Documentación.- Incluye elaboración del Código de Ética, por los miembros del Consejo de Calidad y Productividad.

Difusión.- Incluye la selección de medios internos por parte del proceso de Imagen Institucional a fin de acercarlo a todo el personal para que se conozca, entienda y practique.

Educación.- Incluye cursos de difusión del SAPC, que integra las declaraciones básicas de la organización como Misión, Visión, Valores y Código de Ética.

Seguimiento y control.- Incluye reuniones periódicas de control y seguimiento, para asegurar su cumplimiento.

El Consejo de Calidad y Productividad es el organismo interno que dicta las normas en materia de Calidad asentando su operatividad en el Manual de Calidad del Sistema de Gestión Integrado y del SAPC, en donde la participación del sindicato ha sido uno de los factores fundamentales para tomar y compartir decisiones facilitando su implementación en el ámbito de la División.

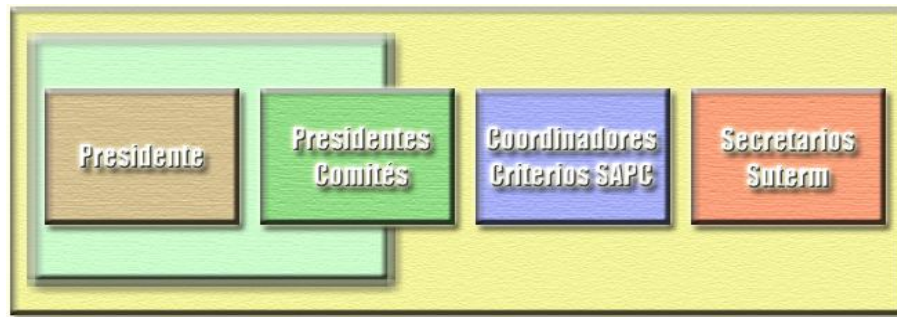


Fig. 20 Estructura del Consejo de Calidad y Productividad

Las responsabilidades del Consejo de Calidad y Productividad son:

- Definir las políticas de calidad de la División
- Conocer y evaluar los avances resultados ,efectividad
- Establecer intercambios de experiencias con entidades externas
- Coordinar la elaboración y adquisición de material informativo de difusión
- Representar a la DCO en materia de calidad ante organismos, eventos externos y internos, coordinar y verificar la realización de reuniones del consejo y comités
- Coordinar la celebración del Congreso Divisional

La política de gobierno corporativo ha sido establecida por el Consejo de Calidad y Productividad creando, “Consejos Consultivos”, que puedan mirar el quehacer de la organización a través de la representación ciudadana lo que permite delinear políticas de mayor participación ciudadana, maximizando resultados y transparente a la gestión pública.

La DCO asegura su efectividad con un seguimiento cuatrimestral que incluye:

Documentación.- Incluye elaboración de listas de asistencia y minuta de acuerdos.

Difusión.- Incluye la participación de medios de comunicación para su difusión ante la opinión pública.

Seguimiento y control.- Incluye reuniones extraordinarias, en caso de tener acuerdos entre fechas de reunión posteriores y cumplimiento de acuerdos.

Las personas que integran el consejo de calidad y productividad y los comités de calidad que se hacen responsables del criterio de responsabilidad social en materia ambiental y de afección social, siguen los pasos de la metodología de análisis de riesgos para asentar en sus planes las acciones correspondientes.

**La metodología para analizar los riesgos utilizada es:**

**La Identificación de factores críticos** consiste en ubicar el ámbito de riesgo operacional, esto quiere decir que primeramente se debe analizar el número de factores que influyen en la estructura de la organización, categorías y tipologías de riesgo, con sus puntos de control, eventos y causas identificadas.

**El Análisis del nivel de control** identifica tipologías de riesgo menos controladas. Se

documenta el grado de la vulnerabilidad y exposición de tipologías de riesgo, el plan de acción de mejoras y una medición cualitativa del nivel de control y estos deben ser parte de un sistema.

**El Análisis de la evaluación del riesgo** es identificar tipologías de riesgo con mayores pérdidas. Se documentan la frecuencia y tipología de riesgos con mayores pérdidas, un plan de acción de mejora para el tratamiento del riesgo, y una medición cualitativa de la pérdida.

**El Diseño del plan para la gestión del riesgo operacional** contempla un plan bajo un enfoque de costo/beneficio para los riesgos anteriormente identificados. Se documentan los riesgos operacionales.

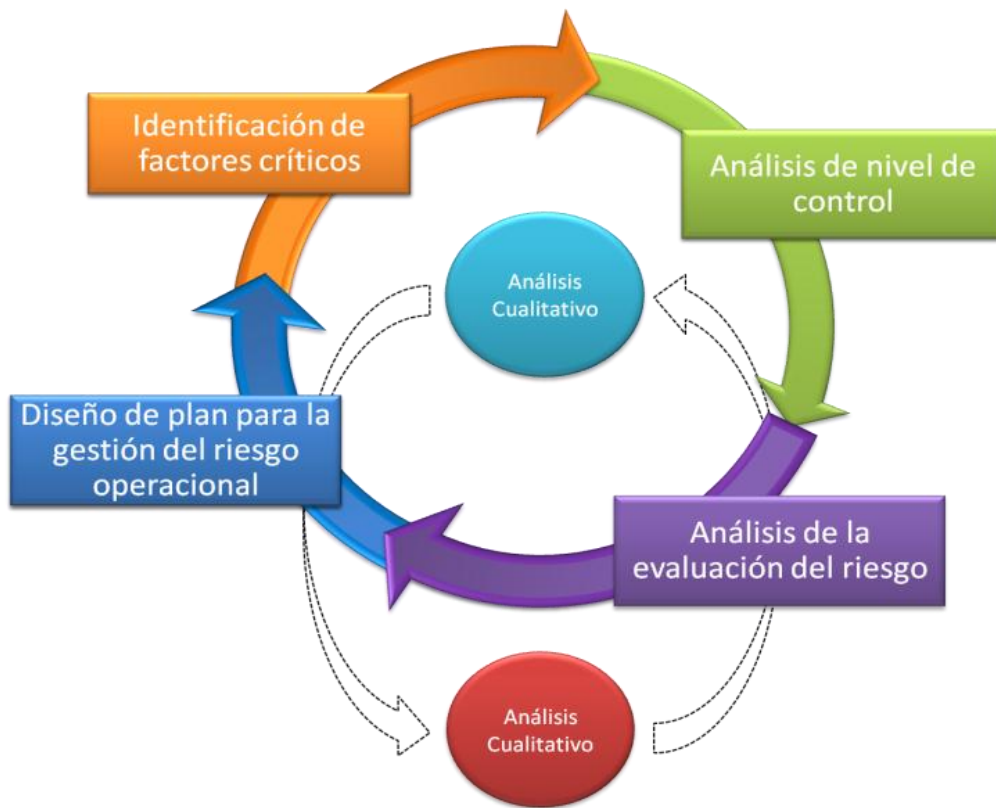


Fig. 21 Metodología para análisis de riesgos.

<b>TIIFICACIÓN DE RIESGOS</b>	
<b>Documento</b>	<b>Tipo de Riesgo</b>
ISO-433-F1	Programa de Gestión
AISO-447-F0	Caídas por trabajos en alturas
AISO-447-F0	Colisión o volcadura
AISO-447-F0	Contacto con energía eléctrica
AISO-447-F0	Derrame de aceite dieléctrico
AISO-447-F0	Equipo inadecuado, insuficiente o en mal estado
AISO-447-F0	Uso y manejo de sustancias químicas
AISO-447-F1	Combate de incendios
AISO-447-F1	Instalaciones que no cumplan la normatividad
AISO-447-F1	Lesión por manejo inadecuado de materiales
AISO-447-F1	Lesión por uso inadecuado de herramienta
AISO-447-F1	Derrame de ácido de baterías
AISO-447-F1	Desechos sólidos
AISO-447-F0	Agresión de terceros
AISO-447-F0	Ataque de animales
AISO-447-F0	Amenaza de bomba
AISO-447-F1	Secuestro de personal dentro de las instalaciones
AISO-447-F1	Toma de instalaciones
AISO-447-F1	Sismos
AISO-447-F1	Lluvias, torrenciales y trombas
AISO-447-F2	Tsunami
AISO-447-F2	Inundaciones
AISO-447-F2	Poda

Fig. 22 Tipificación de riesgos



Esta metodología permite realizar análisis cualitativos que arrojen estadística numérica que nos permita iniciar con el análisis cuantitativo, lo que facilita la documentación y medición de su evolución.

Los riesgos en que puede incurrir la organización, está identificada, tipificada y documentada a fin de prevenirlos.

La forma como se responde a los riesgos es a través de los planes de gestión de emergencia y programas de gestión contemplados en el Sistema de Gestión integrado (SIG) con nomenclatura AISO-433-F1 y AISO-447-F0, F1 y F2 (DCO, Libro Naranja, 2005).

Estos planes contemplan los pasos a seguir para prevenir riesgos y pasos a seguir en casos de emergencia que se puedan convertir en un riesgo operacional.

Así mismo permite cumplir con la normatividad ambiental vigente, los objetivos estratégicos de la organización, cumplir los requisitos legales, llevar riesgos que afecten a las personas no tolerables a tolerables, minimizar y controlar los residuos peligrosos.

Los indicadores utilizados para medir emisiones a la atmósfera, consumo de agua, energía y consumo de desperdicios son de acuerdo a acciones que envuelvan la preservación de los ecosistemas, la conservación de recursos no renovables y la maximización de uso de recursos renovables con vista al desarrollo sostenible.

Estas acciones primeramente fueron planeadas con el uso de la metodología de análisis de riesgos, para poder ponerlas en práctica y de esta manera contribuir a la línea estratégica del modelo de responsabilidad social que tiene que ver con el cuidado y preservación del medio ambiente.

Acciones Preservación de ECS	Descripción
Campañas de reforestación	Programa anual con alcance a los 40 centros de trabajo
Pláticas de conservación ECS	Pláticas de uso racional de Hidrocarburos, energía, agua y reciclaje de basura
Verificación vehicular	Mantenemos verificado el parque vehicular arriba de 3 toneladas
Maximización (recursos renovables)	
Utilizar cables aislados	Conviven con el entorno (plantas y animales )
Utilización de las tecnologías de la información	Evita utilizar de papel, elimina uso de tintas.
Pláticas cultura de calidad	Crear cultura de calidad en empresas escuelas y proveedores.
Conservación (recurso no renovable)	
Agua	Control de uso de agua en los edificios, con equipos electrónicos de aseo y sanitario.
Hidrocarburos	Financiamiento de lámparas, refrigeradores, aires acondicionados y motores eléctricos.

Fig. 23 Preservación de ecosistemas

La forma en que se miden las acciones para administrar y mejorar nuestro sistema de conservación de ecosistemas es a través de indicadores entre los que destacan:

INDICADORES	¿QUE MIDE?
Índice de reforestación.-	Es la cantidad de árboles plantados por los trabajadores, referidos al total de los postes instalados en porcentaje.
Promoción de reforestación.-	Número de campañas de reforestación por centro de trabajo a nivel de Área y Oficinas Divisionales.
Pláticas de conservación de ecosistemas.-	Indica el número de pláticas sobre ahorro de agua, reciclaje de basura, ahorro de hidrocarburos y ahorro de energía.
Índice de manejo y reciclaje de Aceite Aislante.-	Mide la disminución del desperdicio y ahorro al ser utilizado nuevamente. Se recicla el aceite para duplicar su vida útil, a 20 años. Confinación y eliminación de askareles (bifenilos policlorados) de acuerdo con los lineamientos de SEMARNAT.
Índice de verificación vehicular.-	Mide el número de vehículos mayores de tres toneladas y/o mayores de 10 años, en los que se realiza la verificación, la cual se realiza cada seis meses.
Índice de utilización de cable semi-aislado.-	Kilómetros de cable semi-aislado instalado que comprende obras nuevas y sustitución de cables desnudos en zonas arboladas.
Índice de utilización de cable aislado.-	Kilómetros de cable aislado instalado que comprende obras nuevas y sustitución de cables desnudos en zonas arboladas.

Fig. 24 Conservación de ecosistemas

Adicionalmente se optimiza el uso de energía y recursos no renovables, estableciendo programas sociales en conjunto con el Fideicomiso para el Ahorro de Energía Eléctrica (FIDE), con nuevas tecnologías, que permiten ahorrar energía eléctrica, al sustituir los equipos ineficientes (de alto consumo) por equipos eficientes (de bajo consumo) como los siguientes:

- Financiamiento de lámparas fluorescentes compactas.
- Cambio de refrigeradores.
- Cambio de aires acondicionados.
- Instalación de calentadores solares de agua.
- Asesoría para detectar causas por altos consumos.

Los indicadores integran conceptos de eco eficiencia para evaluar el desempeño ambiental de la organización acorde a los Requisitos Legislativos que debemos cumplir, los cuales se refieren a continuación en orden jerárquico:

- Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable. Artículo 117 y 118
- Reglamento Forestal Vigente, Artículo 52, 53, 54, y 55,
- Ley de Planeación. Artículo 33, 37, 38, y 39.
- Ley de Servicio Público de energía eléctrica. Artículo 4, 5, 8, 9, y 10.
- Ley de equilibrio ecológico. Artículo 5, 18, 98, 99, y 102.
- Ley Forestal. Artículo 1, 2, 3, 4, 5, y 8.
- Ley Orgánica. 17, 26, 32 Bis, y 45.
- Reglamento de Ley Forestal. Artículo 52 y 53.
- SEMARNAT, Capítulo 8, Artículo 35 y 36.

Los conceptos de eco eficiencia, se toman en cuenta aún cuando la distribución y comercialización de energía eléctrica es de muy bajo impacto ecológico, y se incorpora tecnología también de bajo impacto en los procesos, a través de tecnologías limpias:

INSTALACIONES DCO	TECNOLOGÍA DE BAJO IMPACTO AMBIENTAL
I.- Líneas de Alta Tensión.	<p>Utilizar trayectorias por vías de comunicación existentes o las de menor impacto ambiental.</p> <p>Proyectos con libramientos mínimos de 9 metros.</p> <p>En las líneas de las subestaciones de potencia a subestaciones de distribución, utilizamos torres de doble circuito.</p> <p>Apego a la Norma ECOL114, que reduce vegetación a podar.</p>
II.- Construimos subestaciones con tecnología de punta y una salida cada cinco años por banco.	<p>Construimos SE's compactas. Lean.</p> <p>Tableros metalclad en MT reduciendo dimensiones y terreno e impacto visual.</p> <p>Salidas de circuitos de media tensión subterráneos.</p> <p>Reducimos en un 65% el impacto visual, con terrenos de menores dimensiones, afectando menos áreas de vegetación.</p>
III.- Redes de Media Tensión en poblaciones con más de 10,000 habitantes.	<p>Redes aéreas con cable semi-aislado (forado).</p> <p>Redes compactas.</p> <p>Subterránea en áreas de nivel económico medio y alto, así como el primer cuadro.</p>
IV.- Redes de Media Tensión en poblaciones menores de 10,000 habitantes.	<p>Utilizar cable semi-aislado en zonas arboladas.</p> <p>Arreglo compacto a partir del 2002</p>
V.- Redes de Baja Tensión en poblaciones mayores de 10,000 habitantes.	<p>Utilizar cable sem.-aislado en zonas arboladas.</p> <p>3F-4H en Troncales y sobre vías de acceso a comunidades.</p> <p>Redes subterráneas a partir del 2002</p>
VI.- Redes de Baja Tensión en poblaciones menores de 10,000 habitantes.	<p>Media Tensión Aérea.</p> <p>Uso de cable múltiple.</p>

Fig. 25 Instalaciones de bajo impacto ambiental

Los compromisos con la comunidad para impulsar la educación y conciencia ambiental se realiza a través de la promoción de la calidad de vida, la ética empresarial, el desarrollo de la comunidad y el cuidado y preservación del medio ambiente, para mejorar sus condiciones sociales y de vida, concertando con los grupos de interés (DCO, Libro Azul SAPC, 2005).

Se propicia el bien común y con el bienestar social de su comunidad de acuerdo con las prioridades sociales de acuerdo al rubro de la empresa son: suministro de energía eléctrica, alumbrado público, cultural y seguridad.

También se cuenta con programas que apoyan aspectos educativos, convencidos de la importancia que tiene en el desarrollo de la sociedad, así como la formación de Alianzas de Competitividad, compartir conocimientos y experiencias en calidad total con las empresas que lo solicitan; apoyando a los municipios en el ámbito geográfico de la DCO para efectos de elaboración de Planeación Estratégica y rendir informes a los Consejos Consultivos en los estados de Michoacán y Colima (DCO, Libro Azul SAPC, 2005).

En materia de calidad de vida, la DCO se asegura del desarrollo de competencias del personal a través del esquema que seguimos de formación y desarrollo que tiene por objetivo formar profesionales seguros, con los requisitos y las competencias para cumplir con las tareas y las responsabilidades del SITAD y alineado a la perspectiva de Personas del Mapa de Estrategia: 1.- Liderar con eficiencia y efectividad. 2.- Formar Profesionales 3.- Desarrollar Nuevas Capacidades. Desde el año 2002 la DCO se ha dado a la tarea de evolucionar sus esquemas tradicionales de formación, capacitación y adiestramiento de las personas, hacia esquemas que aseguran el desarrollo del capital humano (DCO, Libro Verde OEE, 2005).

El proceso que se sigue para administrar el aprendizaje y el conocimiento organizacional es a través de los proyectos de los Equipos del SITAD y los Foros en los que se presentan sus resultados.

Los equipos SITAD son el mecanismo para originar una corriente de pensamiento innovador y creativo, a través de ejercicios de auto cuestionamiento sobre su quehacer diario y problemas que enfrentan en lo cotidiano, estos equipos cuentan con metodología de calidad y eventos para lograr este fin (DCO, Libro Azul SAPC, 2005).

Para adquirir, incrementar y utilizar los conocimientos de un modo eficaz se diseñó e implantó el ciclo de administración del conocimiento que tiene el propósito de convertir el conocimiento tácito en explícito creando, organizando, formalizando, distribuyendo y aplicando (reutilización) el conocimiento relevante.

Las herramientas para cada etapa del ciclo de administración del conocimiento son:

Crear	Organizar	Formalizar	Distribuir	Aplicar
Equipos SITAD	Portal Intranet	Manual	Portal de Intranet	Equipos SITAD
Centros de Excelencia de Aprendizaje Seguro SITAD Comparación Referencial	Base de Datos Conocimientos Universidad Tecnológica UTec	Procedimientos Estandarización de Prácticas Exitosas Almacenes de Datos	Portal Gestión del Conocimiento Aprendizaje Seguro SITAD UTec ISO Achiever	Sistemas para Toma de Decisiones Rediseño Procesos

Fig. 26 Administración del conocimiento CFE-DCO

Las metodologías de gestión de conocimiento son gestionadas por prácticas exitosas, con la finalidad de estructurar el conocimiento generado, a través de medios para facilitar esta labor:

Procedimiento “La ruta de calidad con la metodología DMAIC” (Definición, Medición, Análisis, Innovación, Control), guía de acción para mejoras. Procedimiento de acción preventiva, traducidos en proyectos que solucionan causas raíz (DCO, Libro Verde OEE, 2005).

También en materia de calidad de vida se fomenta la réplica del conocimiento en la organización, en el Portal para la Gestión del Conocimiento, con accesos a Centros de Excelencia, Congreso, Equipos SITAD, Comparaciones Referencial, Directorio de Expertos, Registro de Proyectos de Equipos SITAD, Colaboración en línea y la Administración Colaborativa de Proyectos (DCO, Libro Azul SAPC, 2005).

La DCO motiva la satisfacción y calidad de vida del personal, a través de la política de reconocimiento hacia las personas por los logros alcanzados que contribuyen a la motivación de nuestro personal cuando recibe algún ingreso extra o un artículo alusivo, como una forma de reconocimiento por su desempeño (DCO, Libro Azul SAPC, 2005).

En materia de satisfacción del personal se realiza la encuesta de clima organizacional, esta tiene por objetivo genérico medir la satisfacción del personal como parte de la DCO. Y sus objetivos específicos permiten:

- Conocer el grado de satisfacción del personal.
- Detectar las áreas de mejora acorde a los compromisos adquiridos con la gente DCO.
- Elaborar planes de mejora derivados de las resultantes de la encuesta que permitan una mejor calidad de vida.

La metodología, es la de muestreo personalizado, con cuestionario de inducción a la finalidad descrita en los objetivos y aplicada a todo el personal. El levantamiento de la información se realiza semestralmente.



Se da un estricto seguimiento de las acciones que se implementaron en el año y los resultados de la encuesta semestral y resultados consolidados anuales.

Se eligió una metodología que pueda operar de manera jerárquica y funcional en la organización. A la CFE-DCO le interesa compartir el mecanismo con todas las personas de la organización, girando la encuesta a cada cuenta de correo existente e instalando Kioscos para aquellos que no cuentan con una PC por la naturaleza de su labor y para evitar sesgos o alteraciones en la misma, la encuesta es de carácter opcional, con lo que se obtienen resultados mayormente objetivos.

La cual está segmentada considerando la siguiente geografía:

- Nombre
- Sexo
- Nivel/subnivel
- Proceso/tipo de Contrato
- Puesto
- Año/semestre

Al estar segmentada de esa manera permite codificar, analizar y prever acciones acordes a niveles jerárquicos (alta dirección y operacionales), por estratos (niveles, subniveles, procesos y tipos de contrato), adicionalmente a obtener datos por género, y minuciosos análisis de todos los ejes y capas organizacionales con acumulados semestrales y anuales y así analizar las tendencias. Los resultados se dan a conocer a través de medios internos.

La forma en que la División Centro Occidente actúa posterior al análisis de los resultados es a través de la metodología de Mejora de Sistemas y Procesos. Desplegándose planes de acción, acordes a las áreas de mejora representativas para la organización (DCO, Libro Azul SAPC, 2005).

En materia de vinculación con la comunidad se apoya y promueve el desarrollo del capital humano en las comunidades donde operamos promoviendo acciones para generar bienestar social, es a través del Plan de Electrificación que tiene por objetivo:

- Un grado del 98.7% de electrificación.
- Cero colonias pendientes de electrificar.
- Un 30% de cabeceras municipales y/o poblaciones mayores de 10,000 habitantes con instalación subterránea.

Con lo anterior se prevé mejorar el nivel de vida de las familias en nuestra área de influencia (ámbito territorial), dentro de un marco de desarrollo sustentable. Los requisitos para integrarse a los convenios son publicados y difundidos por la DCO.

Al amparo de los acuerdos de coordinación anteriores, podían pasar años, antes de que algún poblado o colonia lograra el beneficio de obtener el servicio de energía eléctrica en sus hogares (DCO, Estadístico Divisional, 2008).

Ahora, con esta nueva modalidad, cualquier poblado o colonia tiene la posibilidad de integrarse a los programas, al cumplimiento de los requisitos, por lo que el tiempo de espera, se ha reducido de manera considerable.

Se honra la responsabilidad social llevando el suministro de electricidad del ámbito de la división, aunque sea una inversión irrecuperable, y detonante del desarrollo de la comunidad más que verlo como negocio.

Se conviene con diferentes organismos para atender las solicitudes de la comunidad:

- Convenio con protección civil para apoyar las brigadas de protección.
- Solicitudes de apoyo para escuelas o comunidades de bajos recursos.

- Donaciones de bienes útiles retirados del servicio por actualización tecnológica.
- Solicitudes de escuelas y empresas para pláticas de cultura de calidad.
- Convenio con el Gobierno del Estado y Presidencias Municipales.
- Convenios de alumbrado público con el gobierno del estado.
- Se promueve la cultura ecológica.
- Se participa en conjunto con otras organizaciones en reforestación, adicional a la organizada por la DCO y participan en estas, trabajadores, familias, ciudadanos y proveedores.
- Se apoyan y se da mantenimiento a escuelas.
- Se brindan asesorías de ahorro de energía entre otras.

Algunos indicadores son:

INDICADOR	¿QUE MIDE?
Grado de Electrificación.-	Mide el porcentaje de casas del ámbito de la DCO que cuentan ya con energía eléctrica. Continuamos incrementando en grado de electrificación como responsabilidad social.
Seguridad en el trabajo (pláticas y actividades).-	Mide el número de pláticas y campañas de seguridad que se realizan en cada zona de distribución, tanto para el personal de la CFE como hacia la sociedad en general.
Difusión de nuestra Cultura de Calidad	Mide el número de asesorías y pláticas a externos para adoptar prácticas de calidad.
Mejoramiento de comunidad o institución.-	Es la atención de un número de habitantes de comunidades o personas de una institución, por cada una de las Zonas y Oficinas Divisionales.
Número de estudiantes de escuelas apoyadas.-	Es el número de estudiantes de escuelas atendidas por centro de trabajo a nivel de Área. Se debe aplicar guía para la realización de un estudio previo y dictaminar la magnitud y alcance de atención.

Fig. 27 Indicadores de beneficio a la comunidad

Las prácticas y sistemas para generar confianza en los consumidores y las comunidades en donde se opera es a través del contacto día a día de los clientes para establecer relaciones ganar-ganar, se mantiene una comunicación constante, a través de diversos medios de contacto con el objeto de incrementar la satisfacción y lealtad.

Las personas a cargo de los procesos que tocan al cliente, están formadas como profesionales, tienen asignado un grupo definido de clientes, de esta forma el contacto se cultiva y mejora, lo que permite establecer relaciones de largo plazo, de tal manera que estemos siempre cercanos y dispuestos a atender a sus clientes.

Se alienta a los proveedores y subcontratistas a ejercer buenas prácticas de conducta organizacional sosteniendo relaciones de desarrollo mutuo con enfoque de ganar-ganar en apego a la política y estrategia de CFE y a la normatividad federal en materia de adquisiciones y obra pública (DCO, Libro Azul SAPC, 2005).

Para lo anterior se cuenta con sistemas, métodos y procedimientos que permiten gestionar con criterios de eficiencia, honestidad y transparencia las relaciones con los distintos proveedores. En Internet encuentran información necesaria para convertirse en proveedor de CFE, pronósticos de materiales, mano de obra, equipos, información de licitaciones y el programa de obras ([www.cfe.gob.mx](http://www.cfe.gob.mx)).

El desarrollar las relaciones con los proveedores, de acuerdo con la política y la estrategia, es una actividad sustantiva para la DCO; por lo que desarrollamos relaciones de mutuo beneficio con asociados que deseen trabajar con la CFE, a través de reuniones, eventos de capacitación y licitación programados.

Se colabora con ellos para crear soluciones innovadoras de suministros y de cadena de aprovisionamientos, se tiene establecido que en los eventos de licitación pública se celebren juntas de aclaraciones, donde se reciben las aportaciones y dudas de los

asociados definiendo las mejores condiciones para el aprovisionamiento de materiales y equipos.

Además de dar la facilidad para que consulten las condiciones de suministro de materiales en el portal de la CFE. Se dan a conocer los proyectos de construcción y modificaciones de infraestructura, para que en base a las especificaciones y normas de construcción, se ejecuten los proyectos en base a los presupuestos disponibles (DCO, Libro Rojo OCP, 2005).

Se mantienen relaciones con la sociedad local, nacional e internacional con diversos foros de participación como son: Reuniones de Consejos Consultivos, alianzas organizacionales, cámaras de comercio, cámaras de la industria de la construcción, participación de CFE y el gerente como miembro de organismos internacionales (IEEE), además como parte del Proceso de Imagen Institucional, la utilización de medios de comunicación masivos y lo referente a seguridad y salud entre otros se realiza a través del procedimiento AISO-443-EC. (DCO, Libro Naranja, 2005)

Los medios utilizados para reportar a la sociedad los resultados de desempeño en cuanto a responsabilidad social son:

- 1) Reuniones de apoyo a los Municipios en sus Planeaciones Estratégicas, compartir experiencias en Calidad Total con las empresas y dar asesoría a en el ámbito en que opera la DCO, en el ámbito nacional e internacional.
- 2) Rendición de Cuentas a través de los Consejos Consultivos, como parte de estas sesiones se captan necesidades y expectativas que son integradas a la planeación.
- 3) Formalizaron de acuerdos tripartitas entre CFE – Gobierno Estatal – Municipios, para dotar de energía eléctrica a pequeños núcleos de población, aún cuando el proyecto no proyecte rentabilidad; cumpliendo así nuestro compromiso como empresa socialmente responsable.

Los indicadores con que se evalúa el desempeño e impacto de las iniciativas de responsabilidad social, son los indicadores de nuestro SAPC que según los criterios internacionales del Global Reporting Initiative ya aportan al Desarrollo Sostenible o Suastentable y lleva las mediciones de sus indicadores propios de criterio, adicional al Tablero de Mando integral y el Sistema de Determinación y Evaluación de Objetivos (TMI y DEVO.)

Para asegurar que los procesos entreguen los productos y servicios ofertados, apegados a nuestra cultura como empresa socialmente responsable se tienen definidos indicadores que miden su desempeño e impacto a la sociedad, con el propósito de generar acciones para la mejora.

### **3.14 El Proceso de Imagen Institucional en la DCO y su labor de Responsabilidad Social**

En la actualidad la División Centro Occidente, trabaja bajo una Organización Centrada en Procesos (OCP), que retoma lo mejor de los principios administrativos humanistas, calidad en las organizaciones, reingeniería, estrategia, seis sigma entre otros modelos y metodologías y diseñamos la organización que deseábamos y que respondiera a las necesidades de los grupos de interés (DCO, Libro Rojo OCP, 2005).

Por lo tanto la CFE-DCO decidió abandonar la organización tradicional y enfocarse al trabajo bajo una Organización Centrada en Procesos, una organización centrada en dar valor agregado a los clientes, que significa ser una organización integrada por profesionales que aprenden y aplican su conocimiento para hacer sus tareas de principio a fin de manera más sencilla (Hammer, 1996).

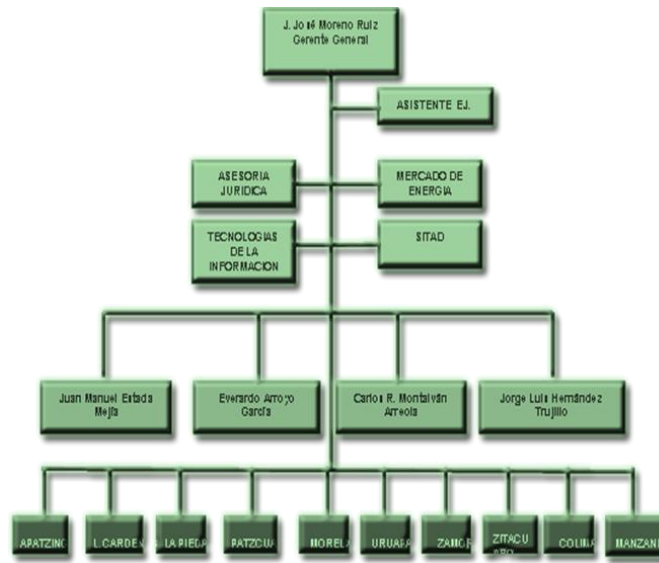


Fig. 28 Organigrama Tradicional

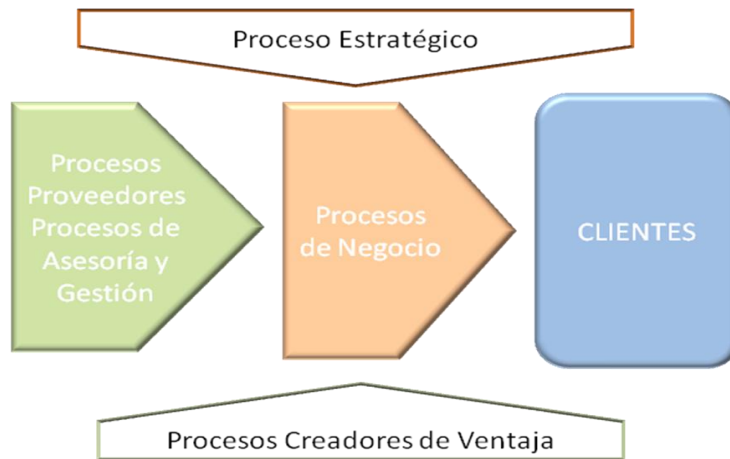


Fig. 29 Organigrama DCO

El objetivo de los procesos de negocio nace de las solicitudes del cliente y de lo que espera de la DCO.

Los procesos están diseñados para cumplir con las expectativas de los clientes, considerando el producto que nos solicitó, el servicio que espera, el valor agregado que le otorga la DCO y la percepción por lo recibido (DCO, Libro Rojo OCP, 2005).

Todos los procesos fueron diseñados tomando como base las necesidades de los clientes (captadas a través de estudios de mercado, estudios de crecimiento y demanda energética), y las funciones se rediseñaron en función del objetivo del proceso y de la necesidad final del cliente.

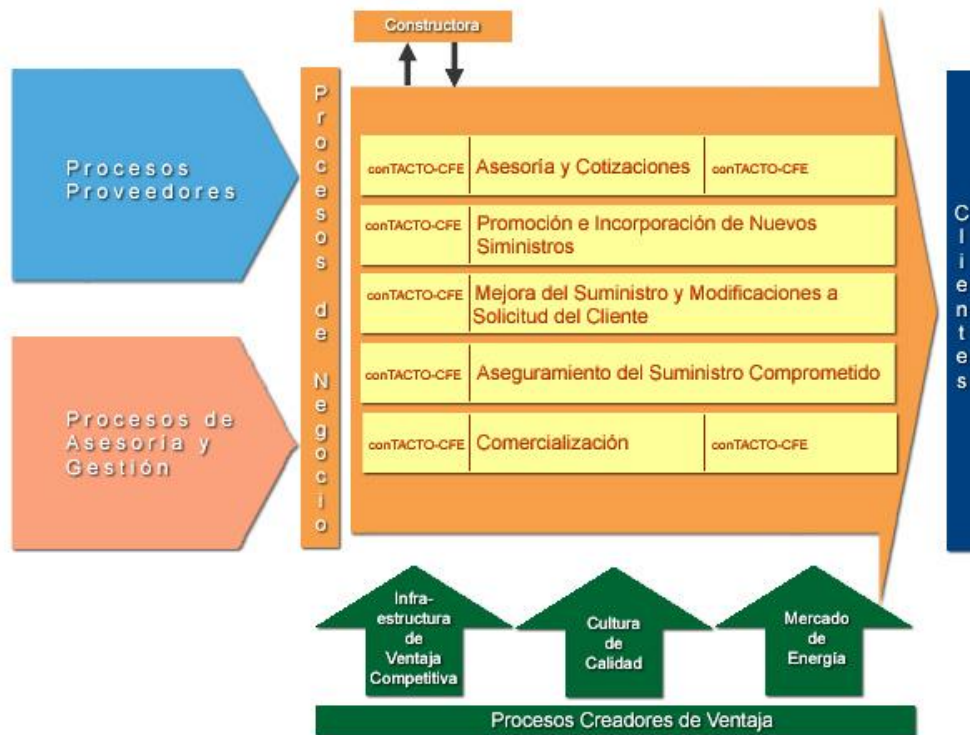


Fig. 30 Mapa de Procesos DCO

Este trabajo no va encaminado al servicio al cliente, sin embargo es necesario nombrar el modelo de organización, por su enfoque total al cliente y es también la plataforma en la que se sustenta el nacimiento del Proceso Proveedor de Imagen Institucional, porque finalmente con las acciones que realiza este proceso, se pretende consolidar la imagen de empresa de clase mundial, reconocida en el ámbito internacional por su eficiencia y eficacia, por su competitividad, para que lo mencionado con anterioridad sea percibido por el cliente, se requiere que exista una congruencia entre lo que la organización hace y dice hacer.



Es decir al final el cliente lo que quiere, es que la CFE-DCO le entregue el servicio que solicitó, en el tiempo en que se comprometió, que le atiendan bien para que quede satisfecho y finalmente perciba una buena imagen de la institución (DCO, Libro Azul SAPC, 2005).

Y para lograr una imagen de empresa de clase mundial, nació el ahora llamado Proceso Proveedor de Imagen Institucional, que está definido como proceso proveedor.

El Proceso Proveedor de Imagen Institucional tiene por objetivo diseñar, unificar, producir y administrar la identidad corporativa de la CFE-DCO, a través de diferentes soportes de comunicación necesarios para contribuir al cumplimiento de la misión de la División (DCO, Manual de organización de oficinas divisionales, 2006).

Este proceso independientemente de su nombre, tiene dos grandes áreas: la Imagen Institucional y la comunicación social.

**Imagen institucional.-** La imagen es el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se auto identifica y se auto diferencia de las otras organizaciones.

Facilita la comunicación entre los ciudadanos, el personal y la CFE - DCO mediante su identificación clara y sencilla a través de la: comunicación interna y externa.

**Comunicación externa.-** tiene por objetivo, informar y difundir a través de los diversos canales de comunicación externos, las actividades que realiza la Comisión Federal de Electricidad, las acciones y realizaciones de esta empresa, así como el importante papel que desempeña en el desarrollo del país y su contribución al bienestar y progreso de la gente.

**Comunicación interna.-** Informar y difundir a través de los diversos canales de comunicación internos acerca de los riesgos, aspectos ambientales, seguridad, salud y equidad, así como las actividades de la DCO.

**Las funciones que realiza este proceso son:**

**Imagen Institucional:**

Administra el Manual de Identificación corporativa y supervisa su correcta aplicación.

También se encarga de evaluar aspectos físicos, conceptuales y perceptuales de la imagen de la institución referido a imagen física de edificios, vehículos, conceptuales como impresos y perceptuales como atención, a fin de apoyar a las estrategias de la organización.

De manera interna apoya a mejorar la imagen de la alta dirección atendiendo eventos internos, producción, diseño, distribución de materiales internos que permitan una mejor imagen interna.

**Información:**

El área de información tiene la función de recopilar y monitorear la información transmitida o publicada en los medios de comunicación, elaborar la síntesis de prensa y publicarla en los medios internos y externos con que cuenta CFE.

También se elaboran boletines de prensa de las actividades de la dirección general y eventos del interior del país clasificados como de alto impacto.

Y tiene a su cargo el área de fotografía, video e impresos, así como la administración de

su página de intranet en donde se publican boletines, monitoreo, fototeca, videoteca y materiales de difusión.

### **Difusión:**

El área de difusión es responsable de la elaboración de impresos y audiovisuales, desde su planeación hasta su publicación y difusión.

### **Relaciones Públicas:**

Tiene bajo su responsabilidad la atención de directivos de medios de comunicación, reporteros y representantes de gobiernos federales, estatales y municipales, así como organismos, cámaras, asociaciones y grupos organizados. La coordinación de eventos que realiza la institución al interior o exterior de la institución.

Y su tercera función es la de Promociones Especiales, en donde se establecen los mecanismos de participación de la institución en eventos como ferias, expos, eventos nacionales e internacionales.

### **Administrativo:**

Esta es una función que permite a las áreas de comunicación planear, gestionar y administrar su presupuesto anual, contemplando los programas de acciones que permitan cumplir con los objetivos de la CFE.

Y su otra función reside en la administración y distribución de los materiales o piezas de comunicación al interior del país.

La estructura nacional tiene un responsable de cada función y un coordinador de

estados, persona a quién se reporta sobre el desempeño de las áreas de comunicación en materia de información, difusión, relaciones públicas y administración.

**Otras funciones:**

- En materia de responsabilidad social, este proceso apoya las cuatro líneas de acción conforme a las siguientes funciones genéricas:
- Unificación y reforzamiento de la identidad de la CFE como empresa socialmente responsable, mediante producción de soportes de comunicación internos y externos.
- Atención a periodistas, representantes de medios de comunicación, agencias informativas, proveedores de servicios de diseño, impresión y publicidad, en o para eventos sobre la materia.
- El diseño, producción y reproducción de material impreso y audiovisual, relacionado con la responsabilidad social.
- Distribución de propaganda a medios informativos y material informativo a clientes, medios de comunicación y organizaciones, cámaras, escuelas, alumnos y sociedad en general.
- Realización de funciones como elaboración de oficios, envío de e-mails, seguimiento a documentación recibida en materia de responsabilidad social.
- Elaboración de materiales impresos, y audiovisuales, tales como fotografía, mantas, folletos, posters, videos, protectores de pantalla, espectaculares, entre otros normativos del tema.

- Difusión de información y materiales informativos interna a las zonas de distribución.
- Apoyo a Consejos Consultivos de los estados de Michoacán y Colima.
- Elaboración de la Revista Nosotros, con información sobre este tema.
- Utilización de herramientas de las relaciones públicas en materia de stands y souvenirs sobre temas de concientización.

La base sobre la cual se ha trabajado en materia de Imagen Institucional para lograr una percepción por parte de los grupos de interés como una empresa de clase mundial, que incluye ser una empresa socialmente responsable, ha sido un trabajo de comunicación, imagen y relaciones públicas con acciones encaminadas a la responsabilidad social, sustentado en programas de acciones que permiten al interior de la organización consolidar programas de valores basados en la actitud, respeto, atención y servicio, encaminado a promover el desarrollo del ser humano y proteger el entorno.

En síntesis, toda acción generosa y voluntaria que se realiza en beneficio de la comunidad, sin ánimo de lucro ni interés particular es responsabilizarnos por y con la sociedad.

Es claro que el papel de la CFE División Centro Occidente, es meramente social y no filantrópico en el sentido estricto de que una acción debe traer como consecuencia una mejora que se pueda multiplicar. Y como organización no lucrativa, las acciones sociales deben estar avaladas por los estudios socio técnicos necesarios y las actividades filantrópicas residen únicamente en los valores y voluntad de los integrantes de la familia electricista (DCO, Libro Azul SAPC, 2005).

# Capítulo 4

## Diseño del Instrumento de Medición

---

La visión de responsabilidad social en la DCO, reside en cada persona de la organización y su compromiso con el bien común y para ello en conjunto con las aportaciones de la Unión Social de Empresarios de México y la Federación Internacional de líderes de negocios (USEM-UNIAPAC) durante el taller anual de Responsabilidad Social 2008 se desarrollaron herramientas a la medida de las organizaciones que primeramente pudieran servir como pilotos de auto diagnóstico, y posteriormente que permitan un crecimiento y desarrollo sustentable en la materia.

### 4.1 Construcción del instrumento de medición

Para la construcción del instrumento de medición la USEM-UNIAPAC recomienda en principio adaptar los modelos de responsabilidad social a su concepto de Responsabilidad Social Empresarial RSE ([www.usem.org.mx](http://www.usem.org.mx)).

Este concepto está escrito con base en tres puntos:

1. ¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial?

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.

## 2. ¿Cómo se logra ser responsable socialmente?

Cumpliendo íntegramente con los objetivos internos y externos que consideren las expectativas de todos los sectores y grupos de interés involucrados, en lo económico, en lo social y ambiental, centrándose también en la persona.

## 3. ¿Para qué ser responsables sociales?

Para lograr la sustentabilidad, beneficio para la empresa y para la sociedad, demostrando respeto a la dignidad de las personas, comunidades y medio ambiente, coadyuvando así a la construcción del bien común con justicia social.

Según la Unión Social de Empresarios de México USEM, la diferencia entre las empresas que buscan posicionarse a través de la mercadotecnia social para vender y aquellas que por su responsabilidad social buscan vender responsablemente es que para las primeras ser una empresa con responsabilidad social es un fin y para las segundas es un medio y esto significa que las organizaciones saben el valor a otorgar a cada cosa, la importancia que tiene y con la forma en que se toma una decisión.

La CFE División Centro Occidente tiene una historia de más de 18 años en materia de calidad, siempre en busca de la competitividad actuando de manera responsable, hoy el camino hacia la sustentabilidad en el ámbito internacional los obliga a orientar de mejor manera ese camino (DCO, Libro Azul SAPC, 2005).

Por ello se diseñó para la presente investigación un mecanismo de evaluación, que le permitiera a la CFE División Centro Occidente, evaluar su situación actual y entonces proponer de mejor manera las acciones que le permitan la mejora de la imagen de la institución a través de la correcta aplicación de un modelo de responsabilidad social sustentable y con acciones congruentes que le aseguren una permanencia en el futuro.

El procedimiento para construir el instrumento de medición se basa en el método propuesto por Hernández Sampieri, para tener claridad sobre las variables a investigar, para lo cual se realiza el ejercicio siguiente (Sampieri, 2007):

1. ¿Qué va a ser medido? (variables)

Dependiente	Imagen de la CFE-DCO
Independiente	Responsabilidad Social Sustentable

2. ¿Qué o quienes van a ser medidos?

Aquellos grupos de interés para la presente investigación que tienen contacto con la CFE-DCO y que son quienes transmiten una buena o mala imagen de la institución a sus públicos. Estos son el Consejo Consultivo integrado por organismos de gobierno, cámaras, asociaciones y sindicatos así como líderes y/o representantes de los medios de comunicación, son ellos quienes se convierten en un canal de doble vía, información-retroalimentación.

3. ¿Cuándo van a ser medidos?

Por primera ocasión se aplicará la encuesta el día 24 de abril de 2009, y posterior a ello se aplicará la encuesta de manera cuatrimestral, durante las reuniones donde sesiona el consejo con todos sus miembros y representantes de los medios de comunicación.

4. ¿Dónde van a ser medidos?

Se pretende sea durante las sesiones de consejo cuatrimestrales, para esta aplicación se realizará vía correo electrónico a cada concejal y representantes de los medios de comunicación que cubren la fuente empresarial y/o de gobierno federal, asignados.



5. ¿El propósito al recolectar los datos es?

Contar con un diagnóstico que permita orientar los programas de responsabilidad social hacia la sustentabilidad y con ello ser mayormente congruentes entre el hacer y el decir generando credibilidad y confianza misma que redunde en una mejor imagen de la institución.

Una vez contestadas las preguntas se reafirma que las variables son las mismas y no se redefine el propósito de la investigación, por lo que existe entonces la condición para el desarrollo de ítems.

Para la primera variable tenemos:

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem
Imagen Institucional	Auto identificación y diferenciación con otras organizaciones	Escala que mide la percepción de los grupos de interés en materia de imagen	¿Considera que la imagen de la CFE-DCO es de clase mundial?
			¿Considera usted que la CFE-DCO es una empresa socialmente responsable y se distingue por ello?

Fig. 31 Medición de la variable dependiente

Para la segunda variable que es la de responsabilidad social, los ítems deben de adecuarse a los modelos propios de cada organización, el modelo de CFE-DCO es el propuesto por CEMEFI, con cuatro dimensiones o líneas de acción en las cuales me basaré para el desarrollo de los conceptos a evaluar:

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem
Responsabilidad Social	Ética Empresarial	Escala que mide la percepción de los grupos de interés en materia de honestidad y transparencia	¿Proporciona de manera transparente la información necesaria sobre sus productos y/o servicios?
			¿Pone a disposición de sus clientes, consumidores y grupos de interés algún informe relacionado con Responsabilidad Social?
			¿Cumple las leyes, reglamentos, normas a las que está sujeta?
			¿Hace públicos sus declaraciones, valores, principios o códigos de ética y conducta?

Fig. 32 Medición de la variable independiente

Variáble	Dimensión	Indicador	Ítem
Responsabilidad Social	Calidad de vida	Escala que mide la percepción de los grupos de interés en materia de calidad de vida de las personas que integran la organización	¿Conoce si la CFE-DCO tiene un clima organizacional positivo?
			¿Pone a disposición de sus clientes, consumidores y grupos de interés algún informe relacionado con la calidad de vida de su personal?
			¿Sabe si la CFE-DCO evalúa la satisfacción del personal en la organización?
			¿Conoce si la CFE-DCO cuenta con programas de motivación, capacitación e incentivos?

Fig. 33 Medición de la variable independiente

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem
Responsabilidad Social	Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo	Escala que mide la percepción de los grupos de interés en materia de compromiso de la organización para con su comunidad	¿Conoce si la CFE-DCO hace público su compromiso con la comunidad a la que sirve?
			¿Pone a disposición de sus clientes, consumidores y grupos de interés algún informe relacionado con su compromiso con la comunidad?
			¿Sabe si la CFE-DCO realiza acciones que permitan el desarrollo de las comunidades?

Fig. 34 Medición de la variable independiente

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem
Responsabilidad Social	Cuidado y preservación del medio ambiente	Escala que mide la percepción de los grupos de interés en materia de compromiso de la organización para el cuidado y preservación del medio ambiente	¿Conoce si la CFE-DCO hace público su compromiso para cuidar y preservar el medio ambiente?
			¿Pone a disposición de sus clientes, consumidores y grupos de interés algún informe relacionado al cuidado y preservación del medio ambiente?
			¿Sabe si la CFE-DCO realiza acciones que permitan e involucren a la sociedad para impulsar el cuidado y preservación del medio ambiente?

Fig. 35 Medición de la variable independiente

El tipo de preguntas desarrolladas para el cuestionario se realizó con base a la metodología establecida por Hernández Sampieri, las cuales se diseñaron acordes a las variables y dimensiones objeto de esta investigación.

El tipo de preguntas utilizadas corresponde a la categoría de preguntas cerradas de opción que contienen categoría de respuesta previamente delimitadas.

Estas preguntas están compuestas por tres posibilidades de respuesta, con un valor asignado por tipo de respuesta:

Valor	Respuesta
0	No
1	Parcialmente
2	Si

Fig. 36 Valores asignados al cuestionario

Una vez diseñados los ítems estamos en condiciones de continuar construyendo nuestro instrumento de medición, diseñando el cuestionario que puede incluir:

- Propósito general del estudio
- Motivaciones para el sujeto encuestado
- Agradecimiento
- Tiempo aproximado de respuesta
- Espacio para que firme
- Identificación de quién lo aplica
- Explicación Breve
- Instrucciones claras y sencillas

Para la presente investigación, los cuestionarios se aplicarán vía correo electrónico por lo que carecerán de la firma del encuestado supliéndola por el membrete del e-mail y la firma del encuestador también atenderá a su membrete de correo electrónico.

Así también los datos geográficos de los encuestados no son nuevos, sino seleccionados a conveniencia por lo que se omiten al ser a su correo electrónico personal (ver anexo 1 y 2).

## 4.2 Codificación de datos

Una vez recolectados los datos (Sampieri, 2007), se codifican para su análisis. Para la presente se utilizarán dos tipos de fichas de resultados mismos que obtendrán una interpretación al ser comparados con el “Semáforo de la RSE” ([www.cemefi.org](http://www.cemefi.org)).

La ficha de resumen de resultados contiene:

Dimensiones o Líneas Estratégicas	Número de Reactivos	Puntaje Máximo Acumulado = 100%
0. Imagen Institucional	2	
1.Ética empresarial	4	
2.Calidad de vida	4	
3.Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo	3	
4.Cuidado y preservación del medio ambiente	3	
TOTAL	16	

Fig. 37 Ficha de resumen de resultados

La ficha de resultados para análisis contiene:

Dimensiones o Líneas Estratégicas	Puntos Acumulados	Porcentaje
0. Imagen Institucional		
1.Ética empresarial		
2.Calidad de vida		
3.Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo		
4.Cuidado y preservación del medio ambiente		
TOTAL		

Fig. 38 Ficha de resultados para su análisis

Los resultados obtenidos posterior a la aplicación del cuestionario y posterior a la codificación de los datos indican el grado de avance de la RS en la organización y la percepción de los grupos de interés seleccionados para este estudio, acorde al semáforo de la RSE hacia el desarrollo sustentable ([www.cemefi.org](http://www.cemefi.org)).

Porcentaje Total Obtenido	Grado de Avance	
80-100%		Desarrollo Sustentable
60-79%		Acciones sólidas de RSE
10-59%		Cumplimiento mínimo de su responsabilidad social

Fig. 39 Semáforo de responsabilidad social empresarial hacia la sustentabilidad.

### 4.3 Matriz de datos por ítem

La encuesta se envió a los miembros del consejo consultivo de Michoacán y a los líderes de opinión y/o representantes de la fuente empresarial, la muestra dirigida fue enviada a 18 miembros del consejo consultivo y 11 representantes de medios de

comunicación. De lo anterior se obtuvo respuesta de 8 representantes de medios de comunicación y 9 representantes del consejo consultivo, ya que al realizar el monitoreo telefónico para confirmar el correo electrónico de recibido 7 personas se encontraban fuera de la ciudad y cinco más no contestaron por tener una relación laboral con CFE y esto podría afectar los datos, por lo que en total se obtuvieron 17 respuestas al cuestionario.

Una vez que se elijen los reactivos según la metodología aplicada el paso a seguir es la elaboración de la matriz de datos por ítem para lo cual se genera una hoja de tabulación electrónica alimentada con las respuestas por ítem, con ello se obtienen los totales globales a vaciar en las fichas de resultados y de análisis para comprobar o denegar la hipótesis propia de esta investigación.

#### MATRIZ DE DATOS POR ÍTEM

Ítem	Respuesta		
	Si (2)	Parcialmente (1)	No (0)
1	16	1	0
2	15	1	1
3	15	2	0
4	9	6	2
5	12	4	1
6	15	2	0
7	15	2	0
8	7	8	2
9	12	4	1
10	14	1	2
11	15	1	1
12	11	5	0
13	16	1	0
14	14	2	1
15	12	5	0
16	13	4	0

Fig. 40 Matriz de datos por ítem.

## GRAFICOS POR ÍTEM

**Variable:** Imagen Institucional  
**Dimensión:** Diferenciación con otras organizaciones



Fig. 41 Grafica 1

**Variable:** Imagen Institucional  
**Dimensión:** Diferenciación con otras organizaciones



Fig. 42 Grafica 2



**Variable:** Responsabilidad Social  
**Dimensión:** Ética empresarial

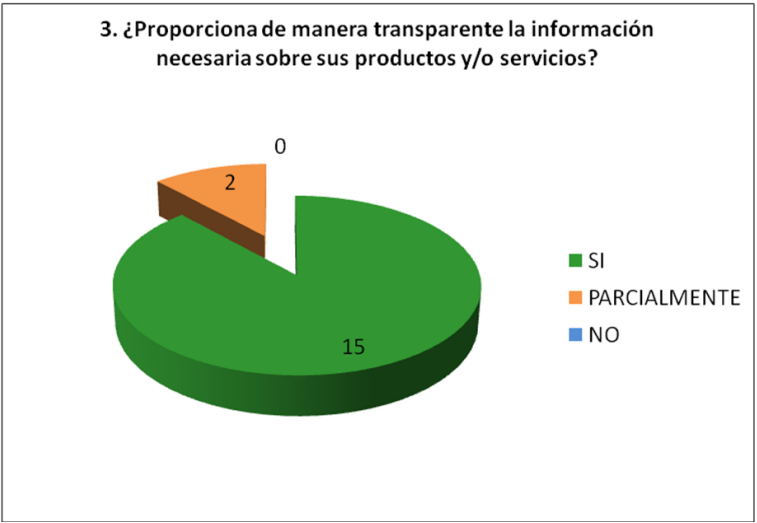


Fig. 43 Grafica 3

**Variable:** Responsabilidad Social  
**Dimensión:** Ética empresarial

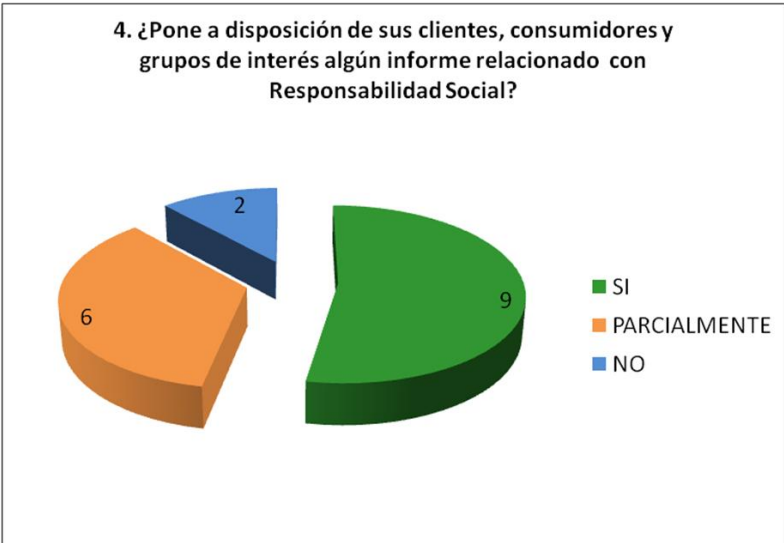


Fig. 44 Grafica 4

**Variable:** Responsabilidad Social  
**Dimensión:** Ética empresarial

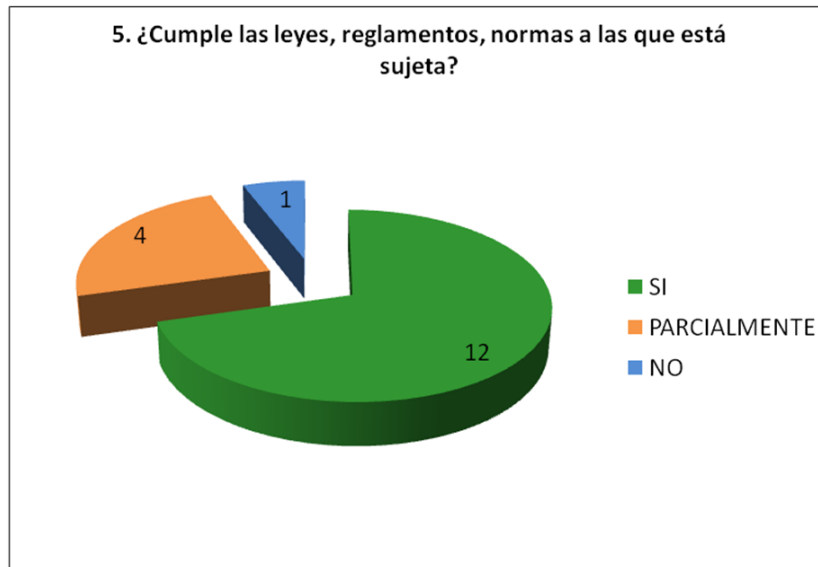


Fig. 45 Grafica 5

**Variable:** Responsabilidad Social  
**Dimensión:** Ética empresarial



Fig. 46 Grafica 6

**Variable:** Responsabilidad Social  
**Dimensión:** Calidad de vida

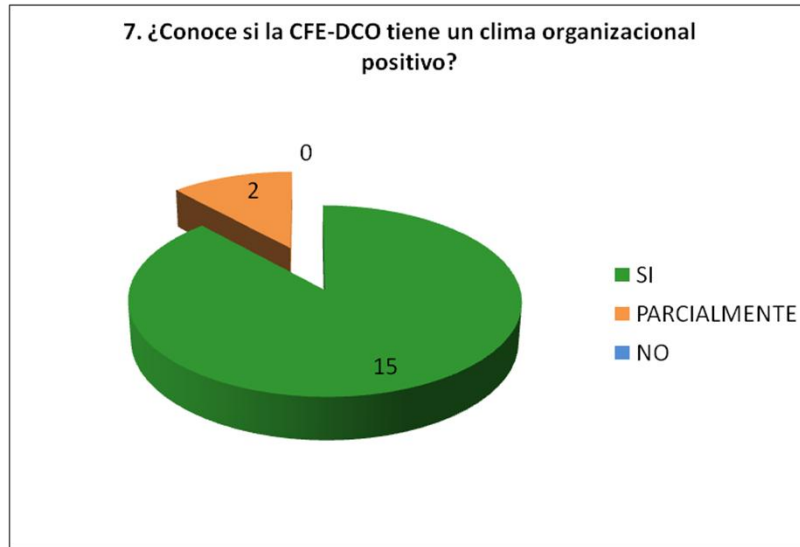


Fig. 47 Grafica 7

**Variable:** Responsabilidad Social  
**Dimensión:** Calidad de vida

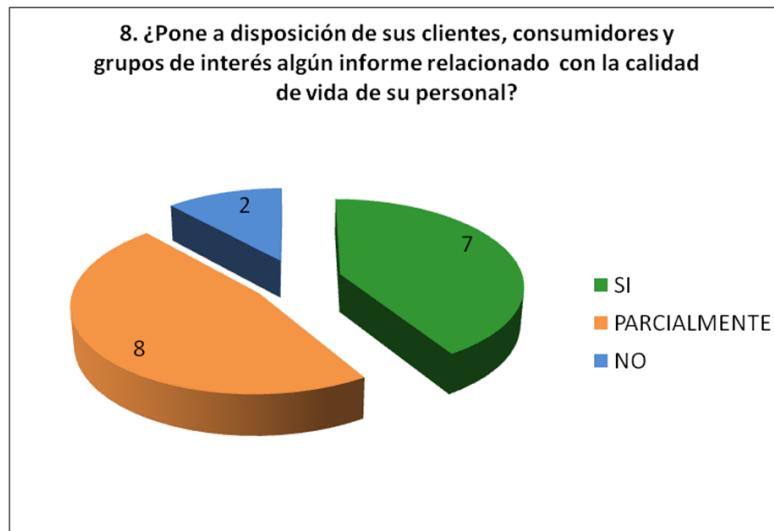


Fig. 48 Grafica 8

**Variable:** Responsabilidad Social  
**Dimensión:** Calidad de vida

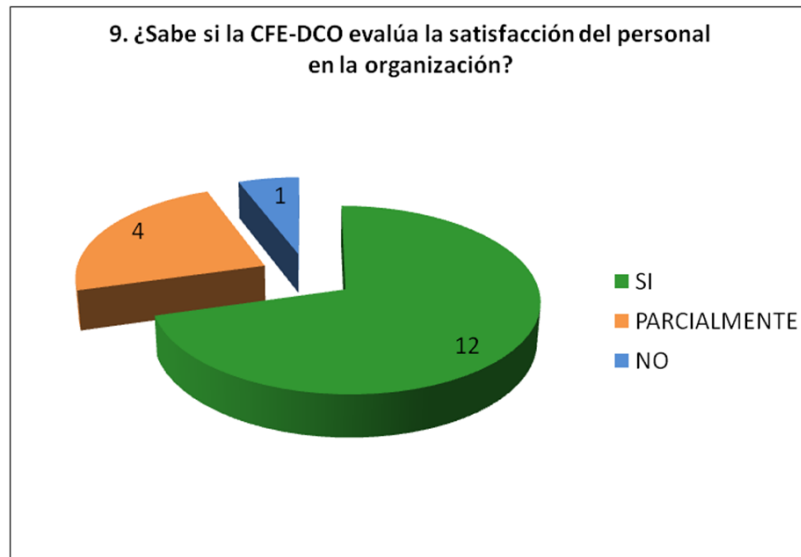


Fig. 49 Grafica 9

**Variable:** Responsabilidad Social  
**Dimensión:** Calidad de vida

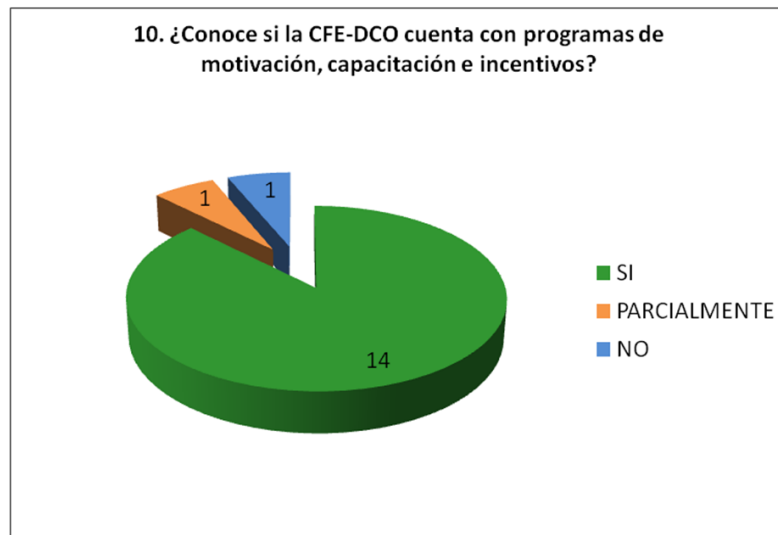


Fig. 50 Grafica 10

**Variable:** Responsabilidad Social

**Dimensión:** Compromiso con la comunidad y su desarrollo



Fig. 51 Grafica 11

**Variable:** Responsabilidad Social

**Dimensión:** Compromiso con la comunidad y su desarrollo

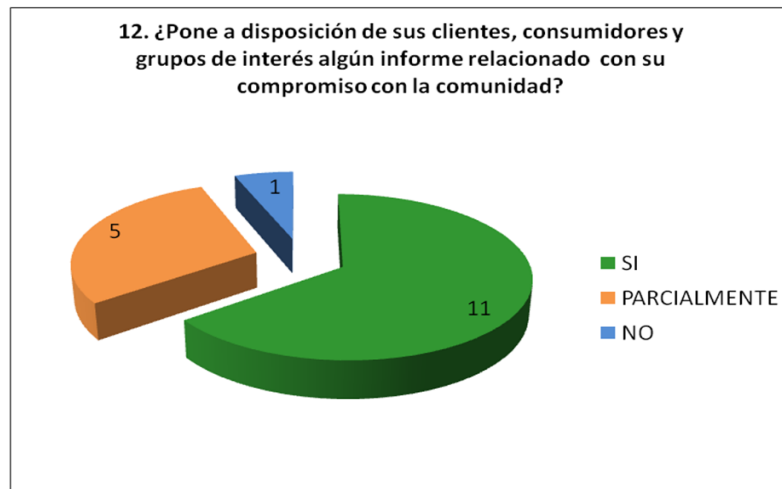


Fig. 52 Grafica 12

**Variable:** Responsabilidad Social  
**Dimensión:** Compromiso con la comunidad y su desarrollo



Fig. 53 Grafica 13

**Variable:** Responsabilidad Social  
**Dimensión:** Cuidado y preservación del medio ambiente

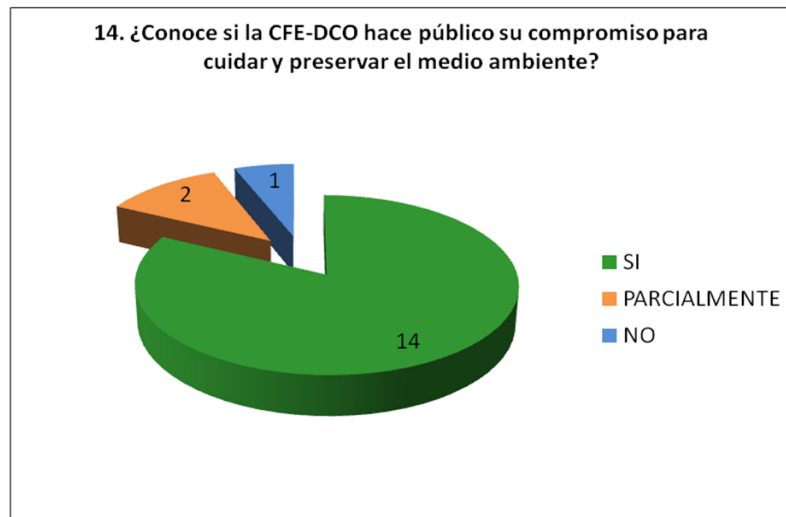


Fig. 54 Grafica 14

**Variable:** Responsabilidad Social  
**Dimensión:** Cuidado y preservación del medio ambiente

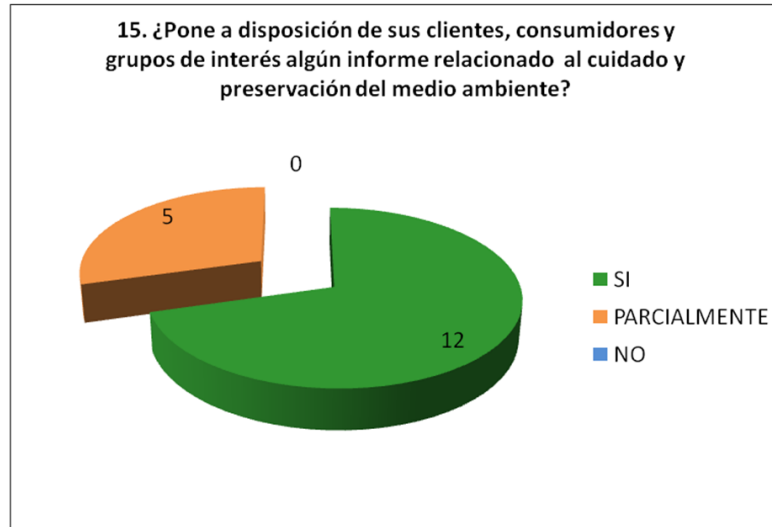


Fig. 55 Grafica 15

**Variable:** Responsabilidad Social  
**Dimensión:** Cuidado y preservación del medio ambiente

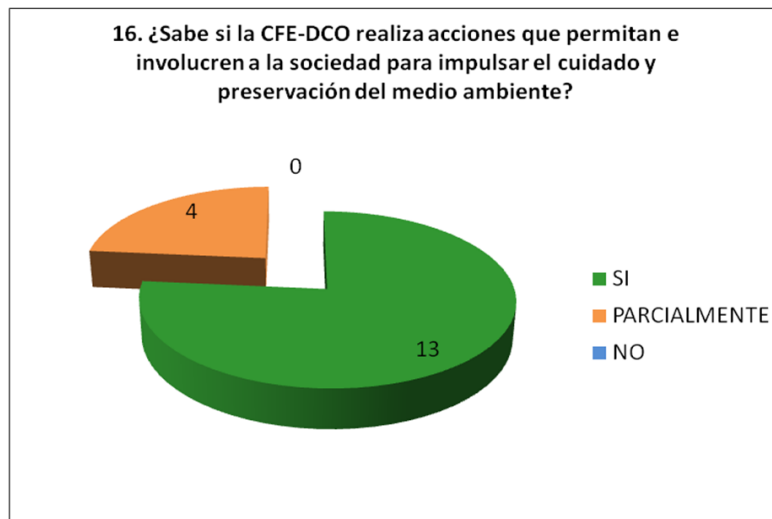


Fig. 56 Grafica 16

Estos datos se cargan en la ficha resumen de resultados, sumando primeramente los valores de las respuestas con el máximo posible a alcanzar, mismo que nace del algoritmo  $\text{NÚMERO TOTAL DE REACTIVOS POR VARIABLE} * \text{POR PUNTOS MÁXIMOS A ALCANZAR} = 100\%$ .

Dimensiones o Líneas Estratégicas	Número de Reactivos	Puntaje Máximo Acumulado = 100%
0. Imagen Institucional	2	4
1. Ética empresarial	4	8
2. Calidad de vida	4	8
3. Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo	3	6
4. Cuidado y preservación del medio ambiente	3	6
TOTAL	16	32

Fig. 57 Ficha resumen de resultados con los datos obtenidos

Los datos anteriores se cargan en la ficha de resultados para su análisis, utilizando el algoritmo  $\text{PUNTOS ACUMULADOS} * 100 / \text{MAXIMO ACUMULADO}$ , en donde se extraen los puntos por ítem se separan por variable y se concentran de esta manera utilizando en algoritmo y obteniendo el resultado global por dimensión y poderla relacionar con sus variables.




La metodología propuesta por Cemefi y Forum empresa establece que los reactivos a tomar en cuenta son aquellos de mayor puntuación, es decir tomamos los reactivos con valor de 2 puntos, que es el valor único que se toma para generar el porcentaje a semaforizar:



Dimensiones o Líneas Estratégicas	Puntos acumulados	Porcentaje
0. Imagen Institucional	31	77.5%
1.Ética empresarial	51	63.7%
2.Calidad de vida	48	60%
3.Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo	42	70%
4.Cuidado y preservación del medio ambiente	39	65%
TOTAL	211	67.2%

Fig. 58 Ficha de resultados para su análisis con datos obtenidos

El semáforo refleja una interpretación sencilla de los resultados globales obtenidos:

Porcentaje Total Obtenido	Grado de Avance	
80-100%		Desarrollo Sustentable
60-79%		Acciones sólidas de RSE
10-59%		Cumplimiento mínimo de su responsabilidad social




Fig. 59 Ubicación de la CFE-DCO en el semáforo

## 4.4 Comprobación o denegación de hipótesis

La hipótesis propuesta para esta investigación como se mencionó anteriormente es:

**Hi:** Si se realizan acciones de responsabilidad social sustentables se mejorará la imagen de los organismos públicos.

Una vez realizada la investigación la hipótesis se confirma, las variables fueron evaluadas positivamente con calificaciones altas, sin embargo los porcentajes analizados con la metodología utilizada no son altos y no son altos ya que la metodología que se utiliza no es una simple interpretación numérica de los ítems, sino una metodología permite un análisis objetivo, que nos presenta la realidad y nos permite detectar de manera sencilla las áreas de oportunidad en las que se debe iniciar un plan de acciones.

La calificación que le dan a la CFE-DCO en materia de imagen y responsabilidad social es alta, con esto se comprueba que una variable depende de la otra y se correlacionan entre sí.

La variable de imagen institucional fue evaluada por dos ítems genéricos obteniendo en Imagen Institucional 16 puntos de 17 posibles es decir que un 94.11% de los encuestado considera que la CFE División Centro Occidente cuenta con una imagen de clase mundial.

En el ítem número 2, se obtuvieron 15 puntos de 17 posibles es decir que un 88.23% de los encuestados considera que la CFE División Centro Occidente es una empresa socialmente responsable y se distingue por ello.

Con estas respuestas vemos que una variable es directamente proporcional a la otra, sin embargo cuando el cuestionario deja de ser genérico y se comienzan a analizar los ítems que sí están directamente relacionados con el término de responsabilidad social hacia el desarrollo sustentable y se aplica la metodología recomendada por las empresas especialistas en la materia vemos que los porcentajes ya no se comportan como en la variable uno que considera ítems genéricos.

Pregunta	Respuesta		
	Puntos	%	Oportunidad
1. ¿Considera que la imagen de la CFE-DCO es de clase mundial?	16	94.11	
2. ¿Considera usted que la CFE-DCO es una empresa socialmente responsable y se distingue por ello?	15	88.23	
3. ¿Proporciona de manera transparente la información necesaria sobre sus productos y/o servicios?	15	88.23	
4. ¿Pone a disposición de sus clientes, consumidores y grupos de interés algún informe relacionado con Responsabilidad Social?	9	52.94	
5. ¿Cumple las leyes, reglamentos, normas a las que está sujeta?	12	70.58	
6. ¿Hace públicos sus declaraciones, valores, principios o códigos de ética y conducta?	15	88.23	
7. ¿Conoce si la CFE-DCO tiene un clima organizacional positivo?	15	88.23	
8. ¿Pone a disposición de sus clientes, consumidores y grupos de interés algún informe relacionado con la calidad de vida de su personal?	7	41.17	
9. ¿Sabe si la CFE-DCO evalúa la satisfacción del personal en la organización?	12	70.58	
10. ¿Conoce si la CFE-DCO cuenta con programas de motivación, capacitación e incentivos?	14	82.35	
11. ¿Conoce si la CFE-DCO hace público su compromiso con la comunidad a la que sirve?	15	88.23	
12. ¿Pone a disposición de sus clientes, consumidores y grupos de interés algún informe relacionado con su compromiso con la comunidad?	11	64.70	
13. ¿Sabe si la CFE-DCO realiza acciones que permitan el desarrollo de las comunidades?	16	94.11	
14. ¿Conoce si la CFE-DCO hace público su compromiso para cuidar y preservar el medio ambiente?	14	82.35	
15. ¿Pone a disposición de sus clientes, consumidores y grupos de interés algún informe relacionado al cuidado y preservación del medio ambiente?	12	70.58	
16. ¿Sabe si la CFE-DCO realiza acciones que permitan e involucren a la sociedad para impulsar el cuidado y preservación del medio ambiente?	13	76.47	

Fig. 60 Matriz de oportunidades

De manera muy sencilla vemos que estos porcentajes no son coincidentes a los presentados en los cuadros de resultados pero precisamente de esto se trata el presente método de medición, ahora en la figura anterior podemos observar que

tenemos cuatro áreas de oportunidad y coincidentemente son aquellas relacionadas con los informes de sustentabilidad.

Aún y cuando la mayoría de los ítems, son evaluados de manera positiva el promedio de los 14 ítems no genéricos es de 75.63% que corresponde a la suma de los puntos alcanzados\*100/el máximo posible. Y el promedio de los ítems genéricos es de 91.17% que al igual que el resto de los ítems es la suma de estos\*100/el máximo posible.

Por lo tanto existe una diferencia de +/- 15 entre las variables genéricas y las específicas correspondientes a responsabilidad social sustentable, con lo cual vemos que la calificación que otorgan a la imagen institucional no es directamente proporcional a las calificaciones otorgadas a las variables relacionadas con la responsabilidad social enfocadas al desarrollo sustentable.

Eso quiere decir que las personas a quienes se aplicó el cuestionario, si perciben de manera positiva la imagen de la CFE División Centro Occidente y si perciben que es una empresa socialmente responsable pero aún le falta camino por recorrer en materia de sustentabilidad.

Dentro de la variable de Imagen institucional, se mencionó con anterioridad que la CFE División Centro Occidente ya contaba con un método a través del cual medían la percepción de los clientes acerca de la imagen institucional, estudio que se realiza de manera semestral por grupo de asesores de la Consultoría Integral para el Desarrollo y la Competitividad de Michoacán y de manera anual por grupo Mitofsky.

La metodología utilizada para este estudio prevé que el término Imagen Global de la DCO y/o imagen de empresa de clase mundial, los clientes lo asocian con los conceptos de servicio ya que en los Focus Groups estos han externado que un buen o mal servicio es su percepción de una buena o mala imagen (DCO, Libro Azul SAPC, 2005).

El despacho de consultoría diseño un cuestionario con 43 ítems sobre servicio y suministro y estas variables con una serie de preguntas que de manera específica evalúan desde la calidad de la energía hasta la atención brindada en un trámite.

Pero la pregunta que evalúa la imagen global es la percepción del cliente en cuanto al servicio que le brinda la CFE División Centro Occidente.

4. Con escala de 0 a 10 como en la escuela donde 0 es muy malo y 10 excelente, ¿cómo califica el servicio que actualmente le brinda la CFE?

CALIFICACIÓN	CANTIDAD	%
De 0 a 5	28	1.1%
de 5.01 a 6	43	1.8%
de 6.01 a 7	440	17.9%
7.01 a 8	889	36.3%
de 8.01 a 9	713	29.1%
de 9.01 a 10	339	13.8%
No contestó	0	0.0%
<b>TOTAL</b>	<b>2,452</b>	
<b>PROMEDIO</b>	<b>8.32</b>	
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>	<b>1.05</b>	

FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 4.

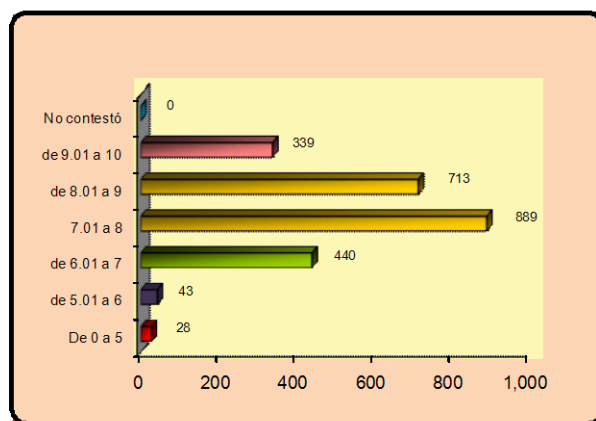


Fig. 61 Resultados de la encuesta realiza por CIDECO que mide la calidad del servicio e imagen de la DCO

En el análisis de respuestas entonces el grupo de consultoría resume que la calificación promedio que el cliente otorga al servicio proporcionado por la DCO es de 8.32 que es comparable con las mejores empresas del mundo y su categoría convertida a escala cualitativa es que la imagen de empresa de clase mundial se encuentra en el nivel de muy bueno sin llegar al rango de excelencia (DCO, Libro Azul SAPC, 2005).

Por su parte el grupo Consulta Mitofsky al cierre de 2008 presentó los resultados de percepción de los clientes en comparación con los resultados de otras divisiones del país para poder otorgar un lugar nacional, teniendo el resultado siguiente:

¿Como calificaría usted el servicio que recibe de la Comisión Federal de Electricidad?

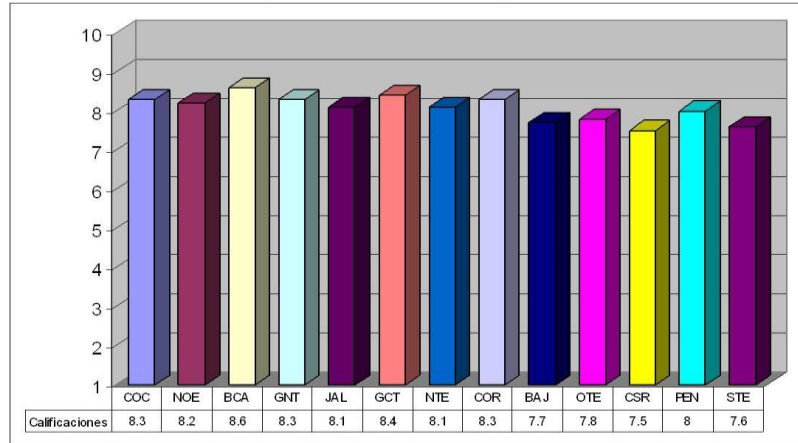


Fig. 62 Resultados de la encuesta realiza por Mitofsky que mide la calidad del servicio que da la CFE

Estos datos confirmaron la percepción de los clientes en la encuesta aplicada en el ámbito de la División por el grupo de consultoría que resultó ser el mismo que el aplicado por Mitofsky en toda la República Mexicana en donde la DCO obtuvo un 8.3 de calificación.

Y la imagen global de la CFE División Centro Occidente ante la opinión pública medida por los espacios destinados a la organización y la positividad de sus informaciones en relación al total publicado en un año es de:

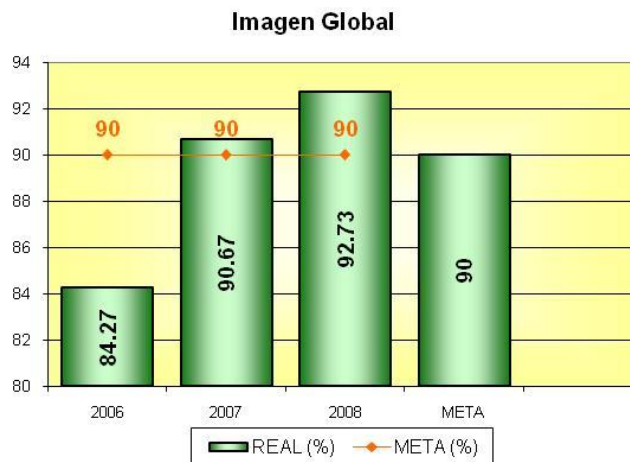


Fig. 63 Resultados del monitoreo de imagen positiva en los medios de comunicación

Para ubicar la posición de una empresa en un rango internacional, los modelos nacionales de calidad adoptan la llamada tabla de madurez en los sistemas de gestión en las organizaciones, misma que es promovida por organizaciones y fundaciones de calidad como el Malcom Baldrige, el Modelo Nacional para la Competitividad y la Fundación Iberoamericana para la Calidad.

Esta tabla de madurez promovida por estas fundaciones sirve a las empresas para posicionarse y así dirigir sus esfuerzos hacia el sitio correcto ([www.baldrige.nist.gov/](http://www.baldrige.nist.gov/)) ([www.economia-premios.gob.mx](http://www.economia-premios.gob.mx)).

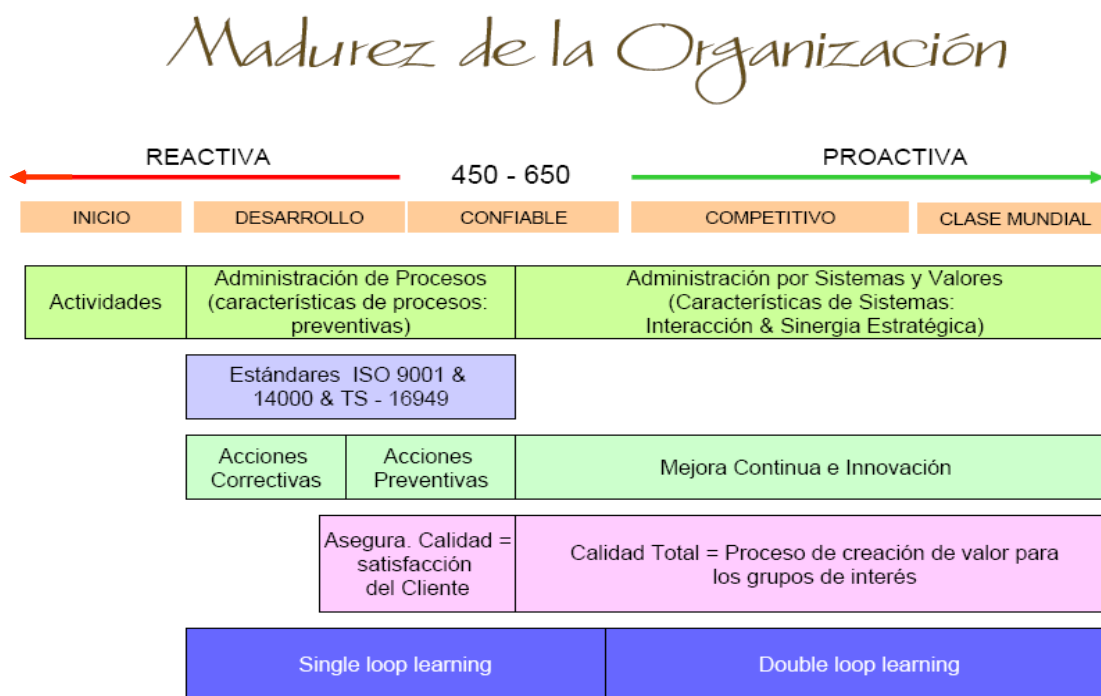


Fig. 64 Tabla internacional de madurez de las organizaciones en sus sistemas de gestión de calidad

En la tabla internacional la CFE División Centro Occidente tiene un puntaje de 705 puntos acorde al resultado otorgado por el Modelo Nacional de Competitividad, lo que la ubica en el rango de competitividad orientada hacia la clase mundial.

# Propuesta de Solución

---

## **Programa de desarrollo sustentable**

Es de importancia considerar que al afrontar los problemas de manera integral, se tiene mayor conciencia de las repercusiones negativas y/o positivas, objeto de las acciones que emprende la CFE-DCO.

Adicionalmente con los resultados de este estudio, se aprovechará su riqueza informativa con lo que se obtiene la posibilidad de actualizar y mejorar la calidad de los programas de responsabilidad social actuales, cuyo futuro se emprende con la propuesta de solución para caminar hacia la sustentabilidad.

El enfoque de solución ante el problema, objetivo de esta investigación, es que una vez analizados los datos resultantes del caso, se requiere fundamentalmente lo siguiente:

- Rediseñar el modelo de Responsabilidad Social Sustentable incorporando adecuadamente acciones que permitan asegurar la permanencia de la DCO en el futuro;
- Balancear las acciones en función de la línea estratégica de que se trate;
- Reordenar funcionalmente la forma como se trabaja en la actualidad el criterio 7 del Sistema de Administración para la Calidad SAPC y
- Transformar la imagen de la institución por medio de una coordinación congruente entre lo que se publica y lo que se hace al interior de la organización, guardando un equilibrio y congruencia.



Primeramente el rediseño del modelo de RS, añadiendo acciones estratégicas adicionales a las actuales, para cada línea estratégica, con enfoque de sustentabilidad:



Fig. 65 Rediseño del Modelo de Responsabilidad Social

A diferencia del trabajo que se realiza en la División Centro Occidente en la actualidad, se propone que las acciones que se realicen en cada uno de los rubros deberán primeramente ser analizadas desde la perspectiva de sustentabilidad, que atañe a los rubros económico-social-ecológico.

El término de sustentabilidad ([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)) se ejemplifica de la manera siguiente:

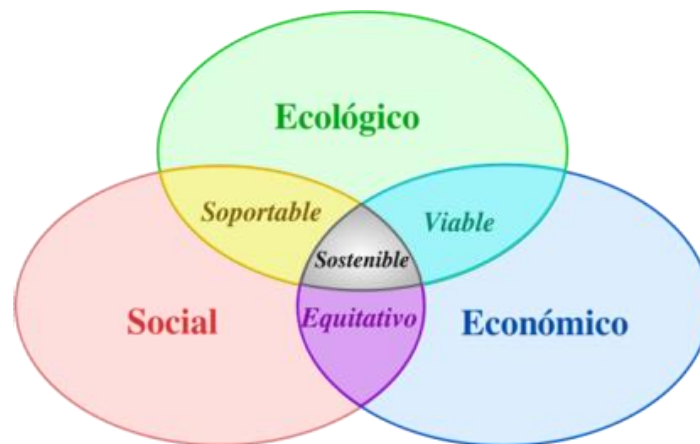


Fig. 66 Elementos de la sustentabilidad

Es decir:

- Si una acción es social-ecológica es soportable (aceptable),
- Si es ecológica-económica es viable (factible),
- Si es social-económica es equitativa (equilibrada),
- Pero si la acción afecta de manera positiva el ámbito social, ecológico y económico, entonces es SOSTENIBLE O SUSTENTABLE.

Si la forma de trabajar en la DCO es a través de un sistema de Administración para la Calidad, se debe tomar en cuenta que las acciones implican una afectación (positiva o negativa) a los ámbitos social, ecológico o económico.

Para lo cual en el sector que nos compete se definen los tres aspectos.

Materia económica: En función de procesos de producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios.

Materia social: De la sociedad, conjunto de individuos que comparten fines.

Materia ambiental: Medio ambiente, conjunto de elementos abióticos (energía solar, suelo, agua y aire) y bióticos (organismos vivos) que integran la delgada capa de la Tierra llamada biosfera, sustento y hogar de los seres vivos.

Para facilitar su aplicación en la organización se definen los colores con base en el esquema de sustentabilidad, lo que permitirá a las personas de la organización clasificar las acciones de mejor manera:

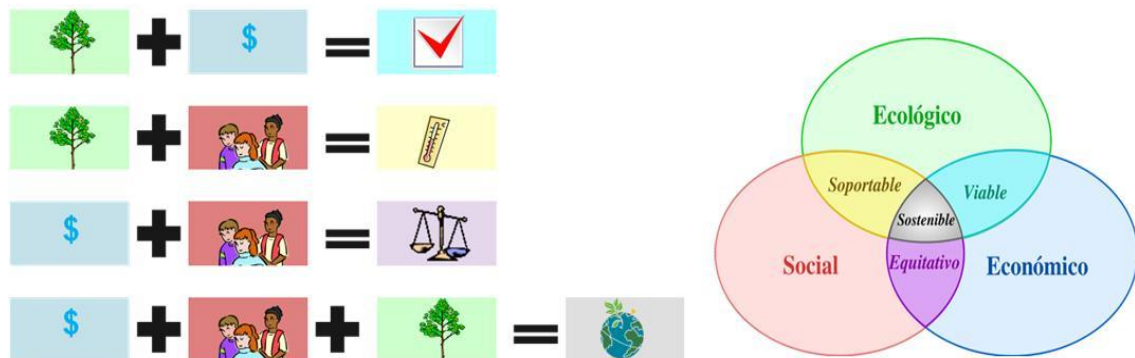


Fig. 67 Interpretación de los elementos de la sustentabilidad

Así al programar las acciones de la organización se podrá evaluar de mejor manera si la acción tiene el suficiente valor para llevarla a cabo, preferentemente deberá ser sostenible o sustentable para poder ser aprobada.

Haciendo un análisis de los indicadores del Sistema de Administración para la Calidad SAPC, tenemos como ejemplo que:

CRITERIO	APORTA PARA:		\$		=	SOPORTABLE	VIABLE	EQUITATIVO	SOSTENIBLE
CLIENTES	TIU,IMU, TPC, SATISFACCIÓN, LEALTAD, COMPROMISOS	+	+	+	=				✓
LIDERAZGO	LIDERAZGO GLOBAL, LIDERES CERTIFICADOS, RESULTADOS	+	+	+	=				✓
PLANEACIÓN	TMI	+	+	+	=				✓
INFORMACIÓN	PROYECTOS DE MEJORA, DISPONIBILIDAD DE SISTEMAS, FALLAS HADWARE	+	+	+	=				✓
PERSONAS	SEGURIDAD, CAPACITACIÓN, INCENTIVOS, SALARIO SATISFACCION	+	+	+	=				✓
PROCESOS	SIGMA EFICIENCIA, EFECTIVIDAD	+	+	+	=				✓
RESPONSABILIDAD SOCIAL	MEDIOAMBIENTE COMUNIDAD	+	+	+	=				✓
COMPETITIVIDAD	ACTIVO FIJO VENTAS EVOLUCIÓN DE RESULTADOS EFECTIVIDAD	+	+	+	=				✓

Fig. 68 Análisis de indicadores SAPC

Sin realizar un análisis a profundidad de los mismos, la tabla muestra que en menor o mayor medida, las acciones que se emprenden afectan de manera positiva a los ámbitos social, económico y ecológico, pero no se cuenta con un balance apropiado que demuestre el grado en que se aporta a cada concepto que integra la sustentabilidad y la manera en que pueden nuestras acciones perdurar en el tiempo.

En el mundo, la diferencia entre acciones de responsabilidad social y sustentabilidad está entre el presente (lo que hacemos hoy) y el futuro (lo que hacemos hoy que perdurará y traerá beneficios en el mañana) ([www.empresa.org](http://www.empresa.org)).

La propuesta para la CFE División Centro Occidente es integrar el modelo de responsabilidad social sustentable al Sistema de Administración para la Calidad, en donde el criterio 7 tiene la función de adoptar y adaptar los mecanismos que permitan a la organización para lograr la sustentabilidad.

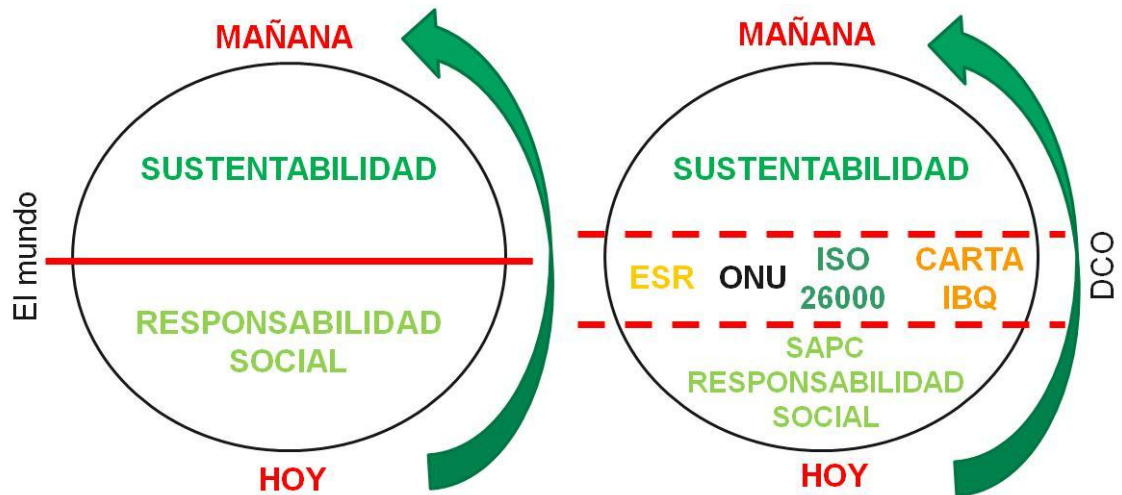


Fig. 69 Ciclo de sustentabilidad para la DCO

Aún cuando se orienten las acciones en función del ámbito social-económico-ecológico, en el SAPC el responsable del desarrollo sustentable será el coordinador del criterio 7.

Organizacionalmente el coordinador del criterio siete de Responsabilidad Social, es el impulsor de acciones a favor de la sociedad y el medio ambiente, así como también es el encargado de hacer cumplir los principios de la ONU y de aquellos documentos que surgen en el mundo, ligados a la responsabilidad social, sostenibilidad y/o sustentabilidad.

Una vez que la propuesta metodológica fue aprobada por la organización, se realizaron los cambios necesarios en la documentación interna, para iniciar con la propuesta de solución que compete a los resultados obtenidos de esta investigación, a fin de que esta se convierta en una acción sistémica integrada a su sistema de administración para la calidad.

La propuesta consiste en la aplicación de un **Programa de Desarrollo Sustentable para la CFE-DCO**, que no solo mejore la imagen de la institución, sino que permita a la misma ejecutar acciones sustentables y no solo de mercadotecnia social.

Ya que si solo se utiliza la mercadotecnia social para mejorar la imagen puede ser que resulte contraproducente y contar con resultados inmediatos en materia de imagen pero no sustentables a lo largo del tiempo.

También es importante que de manera inmediata se propongan las acciones para atender las cuatro grandes áreas detectadas en los resultados obtenidos del cuestionario aplicado. Y que además el cuestionario se aplique de manera sistemática con ciclos de mejora que le permitan a la CFE-DCO continuar con la detección de áreas de oportunidad o mejora.

Para asegurar que se cumpla con los dos cometidos, mejorar la imagen y ser una empresa socialmente responsable con acciones sustentables, la experiencia de la DCO en el ámbito internacional obliga a estar inmersos en el dinamismo mundial, ya que hoy más de 300 empresas en el mundo siguen los lineamientos para la elaboración de Reportes de Sustentabilidad del estándar internacional *Global Reporting Initiative (GRI)*. ([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org))

Esos lineamientos mundiales se tomarán como guía para establecer con certeza acciones sustentables que permitan el desarrollo de la DCO y sus grupos de interés.

La pregunta es: ¿Qué tiene que hacer la CFE-DCO para cumplir los lineamientos mundiales que le permitan realizar acciones sustentables y entrar a la dinámica mundial que mejore su imagen como institución?

No	Acción	Fecha	Responsable
1	Publicar y exponer la visión y estrategia de la organización con respecto a su contribución al desarrollo sostenible.	Junio 2009	Gerente Divisional/Imagen institucional
2	Definir las políticas y medidas internas para garantizar los principios que nos permitirán actuar de manera socialmente responsable y alcanzar la sustentabilidad.	Junio 2009	Alta Dirección
3	Dar a conocer de manera interna los medios a través de los cuales las personas de la organización podrán analizar los aspectos económicos, ambientales y sociales de las actividades de la organización.	Julio 2009	Imagen Institucional/Criterio 7 SAPC
4	Definir el proceso para determinar las estrategias hacia temas como riesgos sociales y ambientales.	Julio 2009	Criterio 7 SAPC
5	Integrar la metodología para supervisar la identificación y gestión de oportunidades y riesgos económicos, sociales y ambientales.	Agosto 2009	Criterio 7 SAPC
6	Integrar la estructura para implantación y auditoría de políticas sociales, económicas y ambientales.	Agosto 2009	Sistemas de Alto desempeño/Imagen Institucional
7	Integrar las iniciativas voluntarias de tipo económico, social o ambiental externos a la empresa que ésta apoya.	Agosto 2009	Criterio 7 SAPC
8	Definir una metodología de trabajo con nuestras asociaciones y/o organizaciones asesoras nacionales o internacionales en materia de RSE y sustentabilidad.	Septiembre 2009	Criterio 7 SAPC/Imagen Institucional
9	Integrar las políticas para la gestión de los impactos anteriores o posteriores que haya causado la organización.	Septiembre 2009	Criterio 7 SAPC
10	Integrar las políticas para la gestión de los impactos indirectos económicos, sociales o ambientales.	Septiembre 2009	Criterio 7 SAPC
11	Definir los programas y procedimientos de desempeño económico, social y ambiental que permitan nuestra sustentabilidad en el mercado eléctrico.	Octubre 2009	Sistemas de Alto desempeño/Imagen Institucional
12	Renovar y buscar nuevas certificaciones de sistemas de gestión económica, social y ambiental.	Octubre 2009	Sistemas de Alto Desempeño
13	Adoptar y adaptar los indicadores mundiales utilizados en el GRI a la División Centro Occidente, acorde a la guía mundial de sustentabilidad.	Noviembre 2009	Criterio 7 SAPC/Alta Dirección, Imagen Institucional

Fig. 70 Propuesta de programa de sustentabilidad

La forma de evaluar las acciones y reportarlos para ingresar a la dinámica mundial de RSE será a través de los formatos del GRI, en donde primeramente se categorizan las acciones por sus impactos y sus beneficios:

	CATEGORÍA	ASPECTO
Económicos	Impactos económicos directos	Clientes, Proveedores, Empleados Inversores, Sector Público
Ambientales	Ambiental	Materias Primas, Energía, Agua, Biodiversidad, Emisiones, vertidos y residuos, Proveedores, Productos y servicios, Cumplimiento, Transporte, General
Sociales	Prácticas laborales y trabajo digno	Empleo, Relaciones empresa/trabajadores, Salud y seguridad, Formación y educación, Diversidad y oportunidad
	Derechos humanos	Estrategia y gestión, No discriminación, Libertad de asociación y negociación colectiva, Trabajo infantil Trabajo forzoso y obligatorio, Medidas disciplinarias Medidas de seguridad, Derechos de los indígenas
	Sociedad	Corrupción, Contribuciones políticas, Competencia y precios
	Responsabilidad de producto	Salud y seguridad del cliente, Productos y servicios Publicidad, Respeto a la intimidad

Fig. 71 Formato genérico del Global Reporting Iniciative

Las acciones realizadas deben contar con indicadores económicos, sociales y ambientales, para lo cual se proponen:

INDICADORES DE ACTUACIONES ECONÓMICAS		
	Indicadores principales	Indicadores adicionales
IMPACTOS ECONÓMICOS DIRECTOS		
Clientes	Indicador de flujo monetario: EC1 Ventas netas EC2 Desglose geográfico de los mercados. Por cada producto o serie de productos, la cuota de mercado nacional por países, en los casos en los que se iguale o supere el 25%. Especificar las que revelen que las participaciones en el mercado y las ventas por cada país donde las ventas nacionales representen el 5% o más del PIB.	
Proveedores	Indicador de flujo monetario: EC3 Coste de todas las mercancías, materias primas, bienes adquiridos y servicios contratados. EC4 Porcentaje de contratos que fueron pagados conforme a los términos acordados, excluyendo las sanciones estipuladas. Este indicador es el porcentaje de contratos que fueron pagados en los términos acordados, con independencia de los detalles de los mismos.	EC11 Desglose detallado de los proveedores por organizaciones y países. Lista de todos los proveedores cuyas compras en el periodo que abarca el informe del total de adquisiciones, representen el 10% o más de las mismas. También de todos los países donde el total de compras represente el 5% o más del PIB.
Empleados	Indicador de flujo monetario: EC5 Gastos salariales totales (incluir salarios, pensiones, otros subsidios e indemnizaciones por desempleo) detallado por países o regiones. Estas cifras deberían referirse a pagos actuales que no incluyan futuras obligaciones.	



INDICADORES DE ACTUACIONES ECONÓMICAS		
	Indicadores principales	Indicadores adicionales
IMPACTOS ECONÓMICOS DIRECTOS		
Proveedores de capital	<p>Indicador de flujo monetario:</p> <p>EC6 Distribución entre los proveedores de capital desglosada por interés sobre deudas y préstamos y dividendos sobre acciones de todo tipo, con especificación de cualquier retraso de los dividendos preferentes. Esto abarca todo tipo de deudas y préstamos, no sólo la deuda a largo plazo.</p> <p>EC7 Aumento o disminución de las ganancias retenidas al final del periodo.</p>	
Sector público	<p>Indicador de flujo monetario:</p> <p>EC8 Suma total de impuestos de todo tipo pagados, clasificados por países.</p> <p>EC9 Subsidios recibidos clasificados por países o regiones. Esto se refiere a desgravaciones fiscales, subvenciones y otros tipos de beneficios financieros que no representan una transacción de bienes y servicios.</p> <p>EC10 Donaciones a la comunidad, a la sociedad civil y a otros grupos, en metálico y en especie, desglosados por tipos de grupos.</p>	<p>EC12 Total gastado en el desarrollo de infraestructuras empresariales externas. Esto es la infraestructura ajena a las principales actividades del negocio de la entidad informante, como son escuelas u hospitales para los empleados y sus familias.</p>
IMPACTOS ECONÓMICOS INDIRECTOS		
		<p>EC13 Los impactos económicos indirectos de la organización. Identificar los principales factores exteriores asociados a los productos y servicios de la organización informante.</p>

Fig. 72 Formatos de actuaciones económicas

En materia ambiental:

INDICADORES DE ACTUACIONES MEDIOAMBIENTALES		
	Indicadores principales	Indicadores adicionales
Materiales	<p>EN1 Uso total de materia prima, aparte del agua, clasificados por tipos. Dar el informe en toneladas, kilogramos o volumen.</p> <p>EN2 Porcentaje de materiales usados que son residuos ( procesados o no) que proceden de fuentes externas a la organización informante. Se refiere a material reciclado y a residuos industriales. Expresarlo en toneladas, kilogramos o volumen.</p>	
Energía	<p>EN3 Uso de energía directa proporcionada por fuentes primarias. Informe de todas las clases de energía usadas por la organización para sus operaciones así como para la producción y distribución de productos energéticos ( eléctrica o calor) a otras organizaciones. Referirlo en julios.</p> <p>EN4 Consumo indirecto de energía. Informe de toda la energía usada adquirida para producir y distribuir productos energéticos adquiridos por la organización. Referirlo en julios.</p>	<p>EN17 Iniciativas para el uso de fuentes de energía renovable y para incrementar el rendimiento energético.</p> <p>EN18 Memoria del consumo de energía de los productos principales ( p.e. necesidades energéticas anuales). Referirlo en julios.</p> <p>EN19 Otros usos indirectos de la energía (previos/posteriores) e implicaciones como, viajes de la organización, la gestión del ciclo de vida de un producto y empleo de materias primas con gran intensidad de energía.</p>

INDICADORES DE ACTUACIONES MEDIOAMBIENTALES		
	Indicadores principales	Indicadores adicionales
Agua	EN5 Consumo total de agua.	EN20 Fuentes de agua y relación de los ecosistemas/habitats que se ven significativamente afectados por el uso del agua. Incluir humedales de la lista Ramsar y la contribución general a las tendencias ambientales. EN21 Agua subterránea y superficial anualmente extraída como un porcentaje de la cantidad anual de agua renovable disponible en las fuentes. Informe por regiones. EN22 Total de agua residual y reutilizada. Incluir aguas de desecho y otras aguas usadas como aguas de refrigeración.
Biodiversidad	EN6 Localización y tamaño de las propiedades de tierra, tanto propias como arrendadas administradas que estén en hábitat ricos en biodiversidad. EN7 Descripción de los impactos más importantes sobre la biodiversidad asociados con las actividades y/o productos y servicios en el entorno terrestre, marino y agua dulce.	EN23 Cantidad total de tierra para actividades productivas o para uso extractivo. EN24 Cantidad de superficie impermeable en relación la tierra adquirida o arrendada. EN25 Impactos en áreas protegidas. EN26 Cambios sobre los hábitat naturales resultado de operaciones, y porcentaje del hábitat restaurado. EN27 Objetivos y programas para la protección y restauración de los ecosistemas. EN28 Número de especies de (TheWorld Conservation Union) con hábitat en áreas afectadas por las operaciones de la organización. EN29 Unidades de negocios que operan actualmente o planean operaciones dentro o en los alrededores de áreas protegidas o sensibles.

INDICADORES DE ACTUACIONES MEDIOAMBIENTALES		
	Indicadores principales	Indicadores adicionales
Emisiones, aguas residuales y material de desecho	EN8 Emisiones de gases efecto invernadero. (CO <sub>2</sub> , CH <sub>4</sub> , N <sub>2</sub> O, HFCs, PFCs, SF <sub>6</sub> ). Informe separado de los subtotales por cada gas en toneladas y en toneladas equivalentes de CO <sub>2</sub> para los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>emisiones directas de fuentes propias o</li> <li>emisiones indirectas de la generación de electricidad, calor o vapor importados.</li> </ul> Ver Protocolos Gases Invernadero, WRI-WBCSD. EN9 Uso y emisiones de sustancias reductoras de ozono. Informe acuerdo con el Protocolo de Montreal y en toneladas equivalentes de CFC-11 ( potencial de reducción de la capa de ozono). EN10 NOX, SO X, y otras emisiones significativas reguladas por: <ul style="list-style-type: none"> <li>leyes y normativas locales,</li> <li>Convenio COPs de Estocolmo</li> <li>Convenio de Róterdam sobre CFP (Consentimiento Fundamental Previo)</li> <li>Protocolos de Helsinki, Sofía y Ginebra</li> </ul> EN11 Cantidad total de residuos por tipo y destino. Por destino se refiere al método por el cual los desechos son tratados incluyendo, compostaje, reutilización, reciclado, recuperación, incineración o al vertido. EN12 Vertidos al agua de importancia, por tipo. EN13 Vertidos de productos químicos, aceites y combustibles en términos de número total y volumen total.	EN30 Otras emisiones indirectas relevantes de gases efecto invernadero. (CO <sub>2</sub> , CH <sub>4</sub> , N <sub>2</sub> O, HFCs, PFCs, SF <sub>6</sub> ). Referido a emisiones que son consecuencia de la actividad de la entidad, pero que provienen de fuentes que son propiedad o están controladas por otra entidad. Referirlo en toneladas de gas y toneladas equivalentes de CO <sub>2</sub> . EN31 Toda producción, transporte, importación o exportación de cualquier residuo considerado peligroso por el Convenio de Basilea. EN32 Fuentes de agua y relación de ecosistemas/habitats significativamente afectados por el vertido de agua y residuos líquidos. Incluir la lista Ramsa de humedales y la contribución general a las tendencias medioambientales.

INDICADORES DE ACTUACIONES MEDIOAMBIENTALES		
	Indicadores principales	Indicadores adicionales
Proveedores		EN33 Actuaciones de los proveedores relativas a los aspectos de los programas medioambientales y procedimientos elaborados en respuesta al apartado de estructura de gobierno y sistema de gestión.
Productos y servicios	EN14 Impactos medioambientales significativos de los principales productos y servicios. Describirlas y cuantificarlos donde sea relevante.	
	EN15 Porcentaje del peso de los productos vendidos que son utilizables al final de su vida útil y porcentaje que realmente es recuperado. Se refiere tanto al reciclado como a la reutilización del producto material o sus componentes.	
Cumplimiento	EN16 Incidentes y multas debidas a incumplimientos con todos las declaraciones, convenios, tratados internacionales, nacionales regionales y reglamentaciones locales aplicables asociadas con temas medioambientales.	
Transporte		EN34 Impactos medioambientales significativos debidos al uso del transporte para fines logísticos.
General		EN35 Gastos totales medioambientales clasificados por tipos.

Fig. 73 Formatos de actuaciones ambientales

En materia social:

INDICADORES DE ACTUACIONES SOCIALES: PRÁCTICA LABORAL Y TRABAJO DIGNO		
	Indicadores principales	Indicadores adicionales
Empleo	LA1 Informe detallado de la mano de obra, donde sea posible, por región/país, situación (empleado/desempleado), tipo de contratación (jornada completa/partida), y por contrato laboral (indefinido o permanente/ de duración determinada). También identificar la mano de obra contratada por la entidad conjuntamente con otros empleados (trabajadores de agencia temporal o coempleados) distribuidos por región/país. LA2 Creación neta de empleo y el promedio de facturación distribuidos por región/país.	LA12 Prestaciones sociales a los empleados no exigidas por ley e. contribuciones asociadas a la sanidad, discapacidades, maternidad, educación y jubilación.
Relaciones laborales/ dirección	LA3 Porcentaje de empleados representados por organizaciones sindicales independientes o otros representantes responsables de los trabajadores desglosado geográficamente O porcentaje de trabajadores incluidos en los convenios colectivos desglosado por región/país. LA4 Política y procedimientos implicados en la información, consulta y negociación con los trabajadores sobre los cambios en las actividades de la organización. (P.e. reestructuración)	LA13 Disposiciones sobre la representación formal de representantes de trabajadores, para la toma de decisiones o gestión, incluido el gobierno corporativo.

INDICADORES DE ACTUACIONES SOCIALES: PRÁCTICA LABORAL Y TRABAJO DIGNO		
	Indicadores principales	Indicadores adicionales
Seguridad y salud	LA5 Método de notificación y registro de enfermedades y accidentes laborales en referencia al Repertorio de recomendaciones prácticas de registro y notificación de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.	LA14 Evidencia sustancial que confirme el cumplimiento de las recomendaciones de directrices relativas a los sistemas de gestión de la salud en el trabajo.
	LA6 Descripción de las comisiones conjuntas sobre seguridad y salud incluyendo la dirección y los representantes de los trabajadores y una proporción de personal al amparo de dichas comisiones.	LA15 Descripción de los acuerdos formales con los sindicatos o otros representantes laborales de los trabajadores, relativos a la seguridad y salud en el trabajo y proporción de empleados amparados por cualquier acuerdo de este tipo.
	LA7 Accidentes comunes, días perdidos y tasas de absentismo laboral y número de accidentes laborales mortales, incluyendo trabajadores subcontratados.	
	LA8 Descripción de la política y programas sobre VIH/AIDS (en el lugar de trabajo y fuera de mismo).	
Formación y educación	LA9 Media de las horas de formación recibidas por trabajador y año según la categoría del trabajador. (p.e. mandos superiores, mandos medios profesionales, técnicos, personal de producción y de mantenimiento).	LA16 Descripción de los programas para el apoyo de la contratación continua de trabajadores y programas de jubilación. LA17 Política y programas específicos enfocados a la gestión de los conocimientos prácticos o de formación continua.

INDICADORES DE ACTUACIONES SOCIALES: PRÁCTICA LABORAL Y TRABAJO DIGNO		
	Indicadores principales	Indicadores adicionales
Diversidad y oportunidad	LA10 Descripción de políticas o programas de igualdad de oportunidades así como sistemas de control para asegurar acuerdos y resultados de los controles. Política de igualdad de oportunidades podrían estar dirigidas al acoso en el trabajo o discriminación positiva relativas a pautas históricas de discriminación.	
	LA11 Composición de los departamentos superiores de gestión y gobierno corporativo (incluido junta directiva), teniendo en cuenta la proporción entre sexos y otros indicadores de diversidad, si se consideran culturalmente apropiadas.	
INDICADORES DE ACTUACIONES SOCIALES: DERECHOS HUMANOS.		
	Indicadores principales	Indicadores adicionales
Estrategia y dirección	HR1 Descripción de las políticas, directrices estructura corporativa y procedimientos para tratar todos los aspectos de los derechos humanos vinculados a las actividades, incluir mecanismos de control y resultados. Indicar el grado de seguimiento de los estándares internacionales como OIT.	HR8 Formación de los trabajadores sobre políticas y prácticas concernientes a los derechos humanos importantes para el desarrollo de las operaciones. Incluir el tipo de formación, número de empleados formados y media del periodo de la formación.
	HR2 Muestras de que se tienen en consideración los impactos en los derechos humanos y la consecución de las inversiones, incluyendo la selección de proveedores / contratistas.	
	HR3 Descripción de las políticas y procedimientos para evaluar y hacer constar las actuaciones de derechos humanos de la cadena de proveedores y contratistas, incluir control y resultados	

INDICADORES DE ACTUACIONES SOCIALES: PRÁCTICA LABORAL Y TRABAJO DIGNO		
	Indicadores principales	Indicadores adicionales
Ausencia de discriminación	HR4 Descripción de la política global y procedimientos y programas que previenen todas las formas de discriminación en las actividades, incluyendo sistemas de control y resultados de los mismos.	
Libertad de asociación y negociación colectiva	HR5 Descripción de la política de libertad de asociación y su grado de aplicación, independientemente de las leyes locales, así como la descripción de procedimientos y programas para aplicar este tema.	
Trabajo de menores	HR6 Descripción de la política con exclusión de trabajo infantil como define el Convenio 138 de y el grado en que esta política está visiblemente aplicada y establecida, también la descripción de procedimientos y programas para aplicar este tema, incluyendo sistemas de control y resultados de este control.	
Trabajo forzado	HR7 Descripción de la política de rechazo al trabajo forzado y el grado en que esta política está visiblemente aplicada y establecida, también la descripción de procedimientos y programas para aplicar este tema, incluyendo sistemas de control y resultados de este control.	
Medidas disciplinarias		HR9 Descripción de prácticas de apelación relacionadas (no exclusivamente) a los derechos humanos. Describir la representación y el proceso de apelaciones. HR10 Descripción de la política de no represalia y el sistema efectivo y confidencial de reivindicación laboral (incluyendo, pero no limitado, su impacto sobre los derechos humanos).

INDICADORES DE ACTUACIONES SOCIALES: PRÁCTICA LABORAL Y TRABAJO DIGNO		
	Indicadores principales	Indicadores adicionales
Medidas de seguridad		HR11 Formación sobre derechos humanos del personal de seguridad. Incluir tipo de formación, número de personas formadas y media de la duración de la formación.
Derechos indígenas		HR12 Descripción de las políticas, pautas y procedimientos para aplicar a las necesidades de los pueblos indígenas. Esto incluye personal indígena en la plantilla y personas indígenas de las comunidades donde la organización actualmente opera o pretende operar. HR13 Descripción de los mecanismos de reclamación para la comunidad gestionadas conjuntamente por las autoridades y la comunidad. HR14 Porcentaje de los ingresos netos del área de operaciones que son redistribuidos en las comunidades locales.
Comunidad	SO1 Describir las políticas para gestionar los impactos en las comunidades que están en las áreas afectadas por la actividad de la empresa, así como la descripción de los procedimientos y programas para llevar a cabo este tema incluyendo mecanismos de control y resultados del mismo. Incluir explicación de los procedimientos para la identificación y establecer diálogos con las partes interesadas de la comunidad.	SO4 Distinciones recibidos en relación a la actuación social, ética y medioambiental.
Soborno y corrupción	SO2 Descripción de la política, procedimiento y manejo de sistemas y mecanismos conformes, en torno a la corrupción y soborno, dirigido tanto a las organizaciones como a los empleados. Incluir cómo la organización cumple los requisitos de , Convenio de lucha contra la corrupción.	

INDICADORES DE ACTUACIONES SOCIALES: PRÁCTICA LABORAL Y TRABAJO DIGNO		
	Indicadores principales	Indicadores adicionales
Contribuciones políticas	SO3 Descripción de la política, sistemas de procedimientos y manejo, y mecanismos de cumplimiento dedicados a las contribuciones y los instrumentos de presión política.	SO5 Cantidad de dinero donado a los partidos políticos e instituciones, cuya función principal es financiar partidos políticos o a sus candidatos.
Competencia y fijación de precios		SO6 Decisiones judiciales de casos relacionados con la normativa antimonopolio. SO7 Descripción de la política, sistemas de procedimientos y manejo y mecanismos de cumplimiento para prevenir el comportamiento contrario a la libre competencia.
INDICADORES DE ACTUACIONES SOCIALES: RESPONSABILIDAD DE PRODUCTO		
	Indicadores principales	Indicadores adicionales
Seguridad y salud del cliente	PR1 Descripción de la política para mantener en buen estado la seguridad y salud del cliente durante la utilización de los servicios o productos de los clientes, incluyendo las multas y sanciones fijadas por estas infracciones. PR2 Descripción de la política para mantener establecida y aplicada; también una descripción de los procedimientos o programas para tratar este tema, incluyendo sistemas de control y resultados de este control. PR3 En caso de seguimiento de diversas normativas explicar los motivos.	PR4 Número y tipo de casos de incumplimientos de normativas concernientes a la salud y seguridad de los clientes, incluyendo las multas y sanciones fijadas por estas infracciones. PR5 Número de demandas ratificadas por las entidades oficiales o reguladoras para vigilar y regular la seguridad y salud de los productos y servicios. PR6 Etiquetado de productos y cumplimiento de códigos no obligatorios o distinciones relacionadas con la responsabilidad social y/o ambiental recibidas por la organización. Incluir la explicación del proceso y los criterios seguidos.

Fig. 74 Formatos de actuaciones sociales

Si el camino elegido por la DCO es la sustentabilidad entonces se deben revisar los siguientes puntos:

- Establecer, aquellas acciones que se tienen hoy y traerán beneficios para el mañana.
- Seleccionar aquellas acciones e indicadores que por su representatividad social, económica y ecológica, dirijan a la organización hacia un desarrollo sostenible.
- Elaborar el informe GRI que permita dar a conocer las acciones y realizaciones de la CFE-DCO a todos los grupos de interés relacionados y tener una proyección internacional y por ende dar un paso hacia la consolidación nuestra imagen de empresa de clase mundial.

Y para alinear el modelo de responsabilidad social sustentable a la estrategia de la DCO se realizarán acciones congruentes con cada línea estratégica.

Por cada línea de acción se despliegan principios básicos para su ejecución:

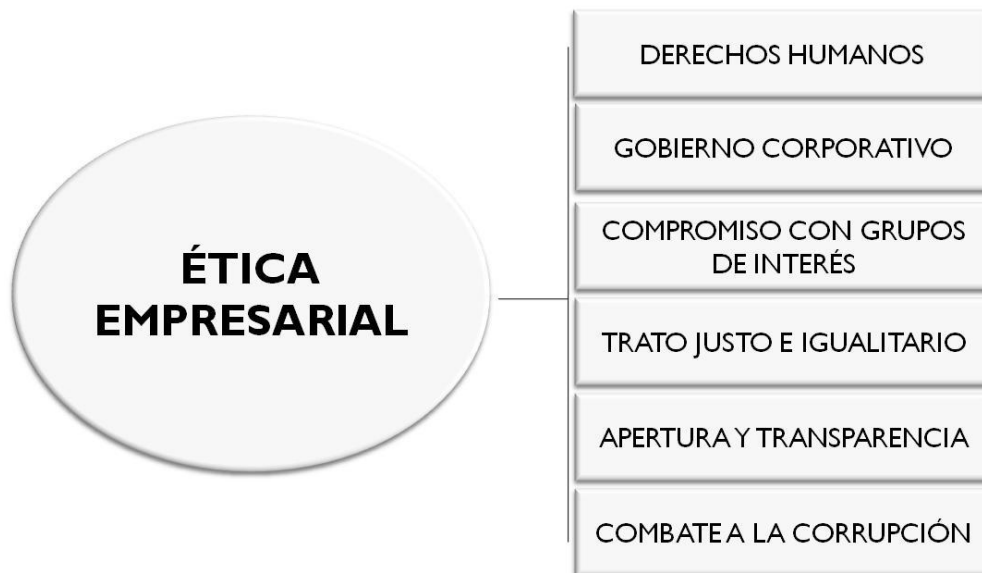


Fig. 75 Conceptos que integran la línea estratégica ética empresarial

Los programas se enfocarán a la mejora de:

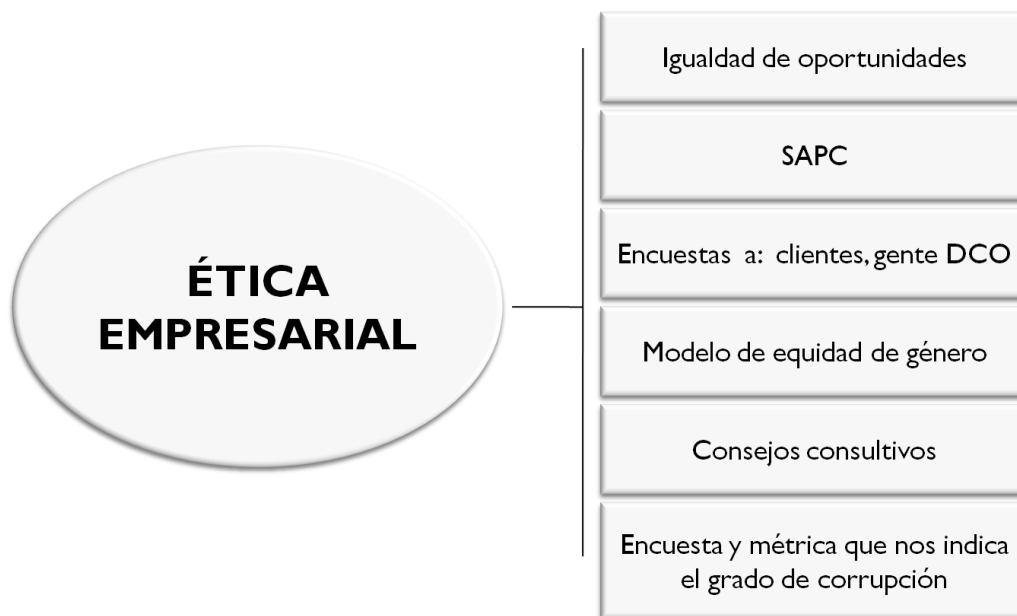


Fig. 76 Acciones CFE-DCO para cumplir con la línea estratégica ética empresarial

En la línea de calidad de vida el modelo contempla:



Fig. 77 Conceptos que integran la línea estratégica calidad de vida en la empresa

Los programas se enfocarán a la mejora de:

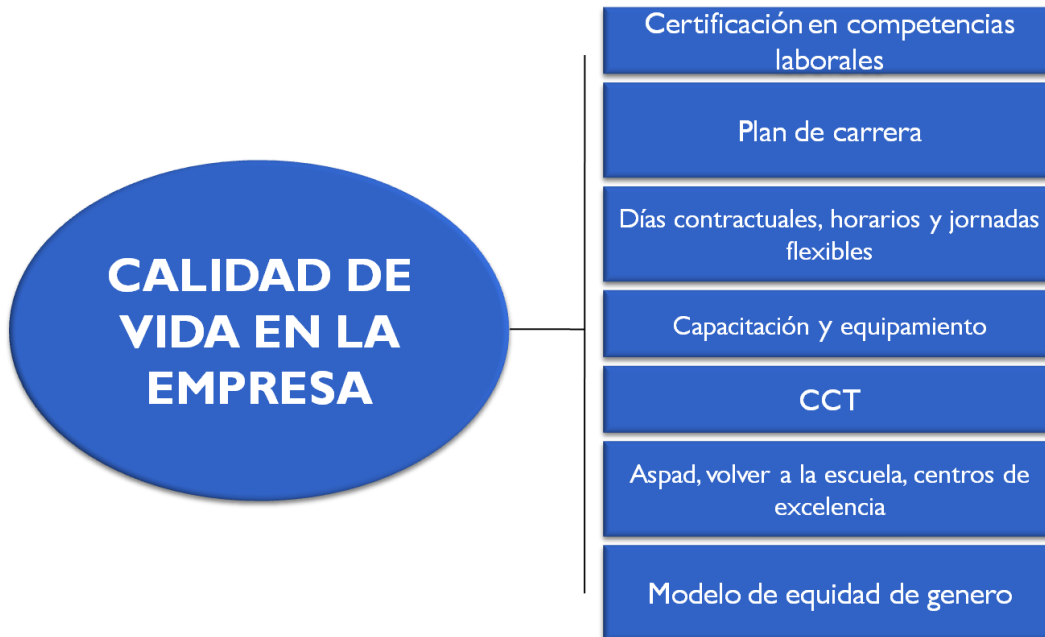


Fig. 78 Acciones de la CFE-DCO para cumplir con la línea estratégica calidad de vida



En la línea de vinculación y desarrollo e impacto en la comunidad el modelo contempla:



Fig. 79 Conceptos que integran la línea estratégica vinculación, desarrollo e impacto en la comunidad

Los programas se enfocarán a la mejora de:



Fig. 80 Acciones CFE-DCO para cumplir con la línea estratégica de vinculación, desarrollo e impacto en la comunidad

En la línea preservación y cuidado del medio ambiente el modelo contempla:

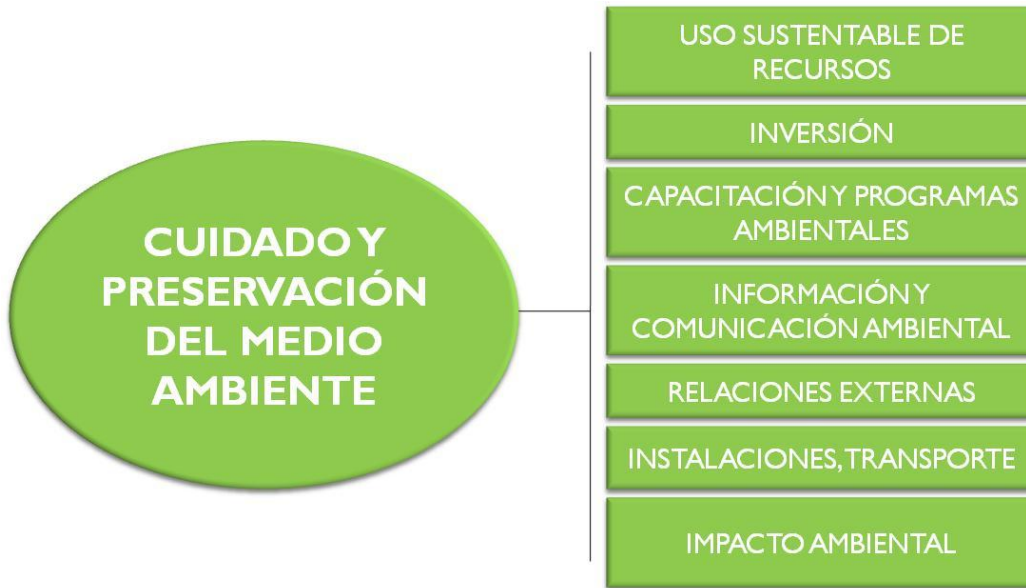


Fig. 80 Conceptos que integran la línea estratégica cuidado y preservación del medio ambiente

Los programas se enfocarán a la mejora de:



Fig. 81 Acciones CFE-DCO para cumplir con la línea estratégica cuidado y preservación del medio ambiente

Y cada una de estas acciones requerirán una evaluación de sustentabilidad en función de sus tres perspectivas de tal manera que se analizará la:

Perspectiva económica: Costo-beneficio, desarrollo de la región.

Perspectiva social: No. de usuarios beneficiados, más empleos con el desarrollo de la región, mejor calidad de vida.

Perspectiva ambiental: Estudios de especies y mejora ambiental, respeto de normas y leyes en la materia.

# Conclusiones

---

La conclusión para el presente trabajo de investigación es que se reafirma la importancia de que las organizaciones tengan una personalidad y carácter propio es decir una imagen que les identifique y les diferencie, pero además las organizaciones deben tener conciencia del tipo de imagen que tienen y de qué manera es percibida por sus grupos de interés, de esta manera la organización se allegará de herramientas, que le permitan modificar o cambiar su imagen, para que exista congruencia entre lo que hace, dice o vende.

Queda claro que la responsabilidad social sustentable, es una forma de gestionar a la organización, no son una serie de acciones para mejorar la imagen de una institución, estas acciones se pueden apoyar de la mercadotecnia social, siempre y cuando sean congruentes entre lo que se dice y se hace.

También se confirma la necesidad de reflexionar acerca de conceptos como responsabilidad social y sustentabilidad que pareciera ser que son un tema sin explorar, sin embargo las organizaciones siempre debieron actuar con base en valores, principios y sistemas que permitieran la supervivencia del entorno social, económico y ambiental para asegurar un futuro mejor, y también se hace necesario que los dirigentes de las organizaciones le apuesten a este rubro, ya que las empresas durante años le apostaron a la producción y a las ventas sin calcular los daños a la sociedad y al ambiente lo que hoy repercute también a la economía.

Las organizaciones en pro de la sustentabilidad como Grupo Bimbo declaran que acciones filantrópicas son una manera de ser pero su verdadero aporte a la sustentabilidad es a través de la estabilidad en el empleo, que hace crecer a México y envolver su pan en material reciclable ayuda al medio ambiente.

El Cemefi, aún cuando es un centro filantrópico que afilia a fundaciones de ayuda refuerza sobre las diferencias entre responsabilidad social y sustentabilidad a través del apoyo que da a las organizaciones en el país para que adopten modelos que les permitan permanecer en el futuro y así muchas otras organizaciones que nos dan ejemplo de los beneficios que puede traer a México trabajar bajo la perspectiva de sustentabilidad.

La riqueza de la búsqueda de la sustentabilidad por parte de la CFE-DCO, radica en su facilidad para cambiar, es decir que las personas que conforman la organización están a favor del cambio y esta búsqueda se basa en el cambio de prácticas que permitan una mejora y en la conservación de aquellas prácticas o acciones que ya son parte de la carrera que ha emprendido la CFE- DCO por la responsabilidad social sustentable y la filantropía.

Se analizó la forma en que una organización pública al servicio de México y los mexicanos ha roto esquemas tradicionales, para verdaderamente impulsar el desarrollo del país, adaptando e implantando modelos, sistemas y estrategias que le permiten actuar y comprometerse con la sociedad mediante esquemas basados en la calidad, que permiten que las personas de la organización sean responsables de cumplir cada promesa que hagan, sea pública o no. Pero también es parte de la responsabilidad de una organización hacer públicos esos compromisos y esto ayuda a estar en la mente de personas, grupos organizaciones e incluso de traspasar fronteras, lo cual permite posicionar a la organización y su imagen.

La CFE División Centro Occidente, con la aplicación de la metodología aplicada para el presente trabajo, tiene hoy un diagnóstico de responsabilidad social que le permitirá dar seguimiento puntual a sus acciones y aplicar esta metodología de manera sistemática, para contar con un adecuado plan de responsabilidad social sustentable.

Bien dicen los expertos del Centro Mexicano de Filantropía, que una empresa **socialmente responsable** es la que en el siglo XX actuó a favor de un siglo XXI muy diferente y una empresa **sustentable** es aquella que actúa en el presente como quisiera que fuera su futuro.

# Anexos

## 1. Carta Introdutoria para la aplicación del cuestionario.

**CFE** *Una empresa  
de clase mundial*

**División Centro Occidente  
Gerencia Divisional**



Morelia, Michoacán a 24 de abril de 2009

**“2009 Año de la Reforma Liberal”**

**Miembros del Consejo Consultivo de Michoacán  
Líderes de Opinión de la Fuente Empresarial  
Presente**

CFE División Centro Occidente realiza una encuesta, con el propósito de conocer las opiniones que se tienen de esta empresa en materia de Responsabilidad Social e Imagen Institucional. Para ello le pediría fuera tan amable de contestar unas preguntas que no le tomarán más de 10 minutos. La información que nos proporcione es muy importante para poder mejorar y tomar las mejores decisiones en este rubro.

Muchas gracias por su colaboración

Atentamente

Maira Téllez Torres  
Líder del Proceso de Imagen Institucional

c.c.p. Ing. José de Jesús Moreno Ruiz. Gerente Divisional  
c.c.p. Ing. Vicente Calderón Sánchez. Líder de SITAD  
c.c.p. Ing. Rosendo Borrayo Sánchez. Coordinador Criterio 7 Desarrollo Sustentable



Calzada Ventura Puente # 1653, Col. Viveros, C.P. 58290, Tels. 01 (443) 3 22 52 02 - 3 22 52 00

## 2. Cuestionario

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente las preguntas de este cuestionario
2. Elija la opción que considere más apropiada al grado de cumplimiento y/o conocimiento del tema mencionado en cada uno de los enunciados
3. Por favor elija una opción para cada enunciado
4. Marque con un “ X ” la respuesta apropiada (cada respuesta tiene un valor asignado)

Pregunta	Respuesta		
	SI (2)	Parcialmente (1)	NO (0)
1. ¿Considera que la imagen de la CFE-DCO es de clase mundial?			
2. ¿Considera usted que la CFE-DCO es una empresa socialmente responsable y se distingue por ello?			
3. ¿Proporciona de manera transparente la información necesaria sobre sus productos y/o servicios?			
4. ¿Pone a disposición de sus clientes, consumidores y grupos de interés algún informe relacionado con Responsabilidad Social?			
5. ¿Cumple las leyes, reglamentos, normas a las que está sujeta?			
6. ¿Hace públicos sus declaraciones, valores, principios o códigos de ética y conducta?			
7. ¿Conoce si la CFE-DCO tiene un clima organizacional positivo?			
8. ¿Pone a disposición de sus clientes, consumidores y grupos de interés algún informe			



relacionado con la calidad de vida de su personal?			
9. ¿Sabe si la CFE-DCO evalúa la satisfacción del personal en la organización?			
10. ¿Conoce si la CFE-DCO cuenta con programas de motivación, capacitación e incentivos?			
11. ¿Conoce si la CFE-DCO hace público su compromiso con la comunidad a la que sirve?			
12. ¿Pone a disposición de sus clientes, consumidores y grupos de interés algún informe relacionado con su compromiso con la comunidad?			
13. ¿Sabe si la CFE-DCO realiza acciones que permitan el desarrollo de las comunidades?			
14. ¿Conoce si la CFE-DCO hace público su compromiso para cuidar y preservar el medio ambiente?			
15. ¿Pone a disposición de sus clientes, consumidores y grupos de interés algún informe relacionado al cuidado y preservación del medio ambiente?			
16. ¿Sabe si la CFE-DCO realiza acciones que permitan e involucren a la sociedad para impulsar el cuidado y preservación del medio ambiente?			

# Bibliografía

---

- Capriotti, P. (1992). *La Imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona: El Ateneo.
- CFE. (2006). *Una empresa de clase mundial*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Chávez, N. (1994). *La imagen corporativa*. Barcelona: G. Gilli.
- Claude, G. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Pearson.
- Cortina, J. (2006). *Identidad, Identificación, Imagen*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Costa, J. (2003). *Diseñar para los ojos*. México: UAM.
- Costa, J. (2006). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Barcelona: Crujia.
- Costa, J. (1994). *Imagen global*. Barcelona: CEAC.
- Costa, J. (2008). *www.reddircom.org*. Recuperado el 15 de octubre de 2008, de <http://www.reddircom.org/textos/identidad100.pdf>
- DCO, C. (2008). *Estadístico Divisional*. Morelia: División Centro Occidente.
- DCO, C. (2005). *Libro Azul SAPC*. Morelia: División Centro Occidente.
- DCO, C. (2005). *Libro Naranja*. Morelia: División Centro Occidente.
- DCO, C. (2005). *Libro Rojo OCP*. Morelia: División Centro Occidente.
- DCO, C. (2005). *Libro Verde OEE*. Morelia: División Centro Occidente.
- DCO, C. (2006). *Manual de organización de oficinas divisionales*. Morelia: División Centro Occidente.
- Dominguez, H. (2006). *El servicio invisible: Fundamento de un buen servicio al cliente*. Colombia: Ecoe.
- Dowling, G. (1994). *Corporate reputations*. Londres: Kogan.
- es.wikipedia.org*. (s.f.). Recuperado el 4 de enero de 2008, de <http://es.wikipedia.org>
- García, M. (2001). *Las claves de la publicidad*. España: ESIC.
- González, M. S. (2007). *Identidad corporativa: Claves de la comunicación empresarial*. España: ESIC.
- Gordoa, V. (2008). *La imagen vendedora*. México: Random House Mondadori.

- Guillén, A. (2000). *México hacia el siglo XXI: crisis y modelo económico alternativo*. México: UAM.
- Hammer, M. (1996). *Beyond Reengineering: How the Process-centered Organization is Changing Our Work and Our Lives*. USA: HarperBusiness.
- Henrion, F. (1991). *La imagen corporativa*. Barcelona: G Gili.
- Ind, N. (1990). *La imagen corporativa*. España: Díaz de Santos.
- Kotler, P. (1993). *Mercadotecnia Social: Estrategias para cambiar el comportamiento público*. México: Diana.
- Lessem, R. (1992). *Gestión de la cultura corporativa*. USA: Diaz de Santos.
- Llano, C. (1990). *La vertiente humana del trabajo en la empresa*. México: Ediciones Rialp.
- López, B. (2001). *La esencia del marketing*. México: UPC.
- McQuail, D. (2000). *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*. México: Paidós.
- Mora, M. (2001). *La comunicación es servicio*. Argentina: Granica.
- Olins, W. (1991). *Identidad Corporativa*. Madrid: Celeste.
- Peralta, C. (1 de junio de 2004). *Razón y palabra*. Recuperado el 23 de septiembre de 2008, de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n39/cperalta.html>
- Pérez, L. (2004). *Marketing social: Teoría y práctica*. México: Pearson educación.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and organization theory*. USA: Pitman.
- Robbins, S. (1997). *Administración*. México: Prentice-Hall.
- Sampieri, R. H. (2007). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina*. Mexico: Granica.
- Smith, C. (2002). *Mainstreaming Corporate Responsibility*. USA: John Wiley & Sons.
- VanRiel, C. (1988). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva*. Madrid: Pirámide.
- [www.baldrige.nist.gov/](http://www.baldrige.nist.gov/). (s.f.). Recuperado el 4 de abril de 2009, de <http://www.baldrige.nist.gov/>
- [www.cce.org.mx](http://www.cce.org.mx). (s.f.). Recuperado el 2008 de agosto de 24, de <http://www.cce.org.mx/cce/>

*www.cemefi.org*. (s.f.). Recuperado el 22 de noviembre de 2008, de <http://www.cemefi.org>

*www.cfe.gob.mx*. (s.f.). Recuperado el septiembre de 29 de 2008, de <http://www.cfe.gob.mx>

*www.cmsconsultores.com*. (s.f.). Recuperado el 2008 de septiembre de 11, de [http://www.cmsconsultores.com/IMG/pdf/LAMRCS\\_L\\_.DOC.pdf](http://www.cmsconsultores.com/IMG/pdf/LAMRCS_L_.DOC.pdf)

*www.economia-premios.gob.mx*. (s.f.). Recuperado el 4 de abril de 2009, de <http://www.economia-premios.gob.mx/calidad/intranet.asp>

*www.empresa.org*. (s.f.). Recuperado el 14 de septiembre de 2008, de <http://www.empresa.org>

*www.expansión.com.mx*. (s.f.). Recuperado el 23 de noviembre de 2008, de <http://www.expansion.com.mx>

*www.globalreporting.org*. (s.f.). Recuperado el 15 de febrero de 2009, de <http://www.globalreporting.org/Home>

*www.globalreporting.org*. (s.f.). Recuperado el octubre de 7 de 2008, de <http://www.globalreporting.org/Home>

*www.monografias.com*. (s.f.). Recuperado el 20 de diciembre de 2008, de [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

*www.oas.org*. (s.f.). Recuperado el 3 de octubre de 2008, de [http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2\\_mex\\_VIIG\\_bg\\_gh\\_t\\_sp.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_mex_VIIG_bg_gh_t_sp.pdf)

*www.tierramerica.info*. (s.f.). Recuperado el 26 de agosto de 2008, de <http://www.tierramerica.info>

*www.un-documents.net*. (s.f.). Recuperado el 21 de diciembre de 2008, de <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>

*www.unglobalcompact.org*. (s.f.). Recuperado el 22 de noviembre de 2008, de <http://unglobalcompact.org>

*www.usem.org.mx*. (s.f.). Recuperado el 6 de enero de 2009, de <http://www.usem.org.mx>