

**RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA
UN BUEN NEGOCIO PARA TODOS
Anales**

**Salvador, Bahia, Brasil,
10-12 de diciembre 2006**

*Antonio Vives
Estrella Peinado-Vara
Editores*



IV CONFERENCIA
INTERAMERICANA
sobre Responsabilidad
Social de la Empresa
Salvador, Bahia, Brasil



RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA UN BUEN NEGOCIO PARA TODOS Anales

Salvador, Bahia, Brasil,
10-12 de diciembre 2006

Antonio Vives
Estrella Peinado-Vara
Editores



IV CONFERENCIA
INTERAMERICANA
sobre Responsabilidad
Social de la Empresa
Salvador, Bahia, Brasil



ÍNDICE

- iv **Agradecimientos**
- vi **Presentación**
- vii **Introducción**
Un buen negocio para todos: Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) y Desarrollo Económico

Antonio Vives
Estrella Peinado-Vara
- 1 **Primera sesión plenaria**
La contribución del sector privado responsable al desarrollo
Antonio Vives
- 7 **Segunda sesión plenaria**
El rol del Estado en crear un ambiente propicio para la RSE
Josep M. Lozano
- 13 **Primera ronda de sesiones paralelas**
- 13 Sesión A: Correlación entre Indicadores Ethos y *Global Reporting Initiative-G3*: dos herramientas para la comunicación continua o *Communication on Progress (COP)*
Marcelo Linguitte
- 19 Sesión B: Diversidad en el mercado de trabajo y la inversión social inclusiva
Equipo de relatores
- 27 Sesión C: Acción colectiva del sector privado en la lucha contra la corrupción
Amina El-Sharkawy
- 31 Sesión D: Los recicladores informales y la industria de reciclaje: construyendo vínculos sostenibles
Equipo de relatores
- 35 **Segunda ronda de sesiones paralelas**
- 35 Sesión A: Presentación de casos empresariales
Estrella Peinado-Vara
- 43 Sesión B: Colaboraciones público-privadas para la implementación de estándares internacionales de trabajo y promoción del comercio justo
Armand Pereira
- 51 Sesión C: RSE y crecimiento económico equitativo a favor de las poblaciones pobres y vulnerables: creando impacto a través de la cadena de suministro
Beat Grüninger
- 55 Sesión D: Ética: Un buen negocio
Margareth Flórez
- 59 **Tercera sesión plenaria**
La sociedad civil en la RSE y el desarrollo
María Matilde Schwalb
- 65 **Tercera ronda de sesiones paralelas**
- 65 Sesión A: Impacto de la RSE en la competitividad y el desarrollo
Pablo Frederick
- 71 Sesión B: Perspectivas de diferentes sectores sobre alianzas multipartitas
Agnieszka Rawa
- 77 Sesión C: El rol del sector privado en la construcción de capacidades en instituciones gubernamentales y de la sociedad civil
Equipo de relatores
- 81 Sesión D: Índice sectorial de responsabilidad social – una metodología innovadora
Thereza Lobo
- 87 **Cuarta ronda de sesiones paralelas**
- 87 Sesión A: Estándares internacionales y acuerdos sectoriales de transparencia
Equipo de relatores
- 91 Sesión B: Administración efectiva de emprendimientos sociales
Equipo de relatores
- 97 Sesión C: ¿La sostenibilidad es compatible con las finanzas?
Equipo de relatores
- 103 Sesión D: Evaluación y comunicación de la responsabilidad social corporativa: el desafío de la eficacia
Aron Belinky
- 113 **Cuarta sesión plenaria**
Las alianzas estratégicas para el desarrollo
James Austin
- 117 **Anexo: Agenda**

AGRADECIMIENTOS

La organización y realización de esta conferencia fue posible gracias al apoyo de decenas de personas e instituciones a las cuales queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento.

Comité organizador

Banco Interamericano de Desarrollo
(BID)

Antonio Vives
Estrella Peinado-Vara
Neli Díaz-Lameda
Alice Ishikawa Lariú

Instituto Ethos de Responsabilidade
Social

Ricardo Young
Marcelo Linguette
Tábata Marchetti Villares
João Gilberto Dos Santos

Federação das Indústrias do Estado da
Bahia (FIEB)

Manoelito Souza
Cláudia Maria Libório Ribeiro Melo
Theila Cristina Murakami



Patrocinadores principales



Copatrocinadores



Logística

Los detalles de logística estuvieron a cargo de Interlink Turismo.

Otros colaboradores

Acción RSE, Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE), ComunicaRSE, Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE), Instituto de Responsabilidad Social Empresarial, Ecuador (IRSE), Perú 2021 y Risolidaria son algunas de las organizaciones que apoyaron en la difusión del evento.



CONSEJO ASESOR

Adrian Hodges

Prince of Wales International
Business Leaders Forum (IBLF)
Reino Unido

Alvaro Castillo Monge

CentraRSE
Guatemala

Armand Pereira

Organización Internacional del Trabajo
(OIT)
Estados Unidos

Charles Philip Bassett

Director Ejecutivo de Canadá ante el
BID
Estados Unidos

Djordjija Petkoski

Instituto del Banco Mundial

Eduardo Shaw

Deres
Uruguay

Federico Cúneo

Foro Empresa
Perú

Helio Mattar

Instituto Akatu
Brasil

Italo Pizzolante

PIZZOLANTE Comunicación Estratégica
Venezuela

James Austin

Harvard Business School
Estados Unidos

Jorge Lins Freire

Federação das Indústrias
do Estado da Bahia
Brasil

José Angel Moreno

BBVA
España

Jose Antonio Puppim de Oliveira

Fundação Getulio Vargas
Brasil

Julio Moura

GrupoNueva
Chile

Larry Palmer

Inter-American Foundation
Estados Unidos

Luis Ulla

Instituto Argentino de Responsabilidad
Social Empresaria (IARSE)
Argentina

Marcela Alvarez Calderón de Pardini

Integrarse
Panamá

Matilde Schwalb

Universidad del Pacífico
Perú

Mónica Beatriz Galiano

Iniciative Brasil
Brasil

Paulina Beato

Repsol
España

Ricardo Young

Instituto Ethos
Brasil

Roberto Murray

Agrisal
El Salvador

Roberto Pizarro

Fundación Carvajal
Colombia

Soledad Teixidó

Fundación PROhumana
Chile

Susan Aaronson

Kennan Institute
Estados Unidos

RELATORES

El Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social de la Universidade Federal da Bahia (CIAGS/UFBA) se encargó de elaborar los resúmenes de las sesiones al final de cada una de ellas. Los relatores fueron:

Adriana Reis de Souza

Andrea Leite Rodrigues

Carla Márcia Parisi Checchia

Fábio Rocha

Gabryel Ferrari

Jussara Correia

Katiani Lucia Zape

Lídice Miranda

Maria Priscilla Kreitlon

Melissa Bahia

Patrícia Brito de Ávila

Patrícia Hamilton

Coordinado por la Dra. Paula Chies Schommer.

Gracias también a Gabriela de la Garza (BID) por su ayuda en la revisión final del documento.



PRESENTACIÓN

En estos anales se resumen las ponencias y discusiones que tuvieron lugar durante la IV Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social de la Empresa: Un Buen Negocio para Todos realizada en Salvador, Bahía, Brasil del 10 al 12 de diciembre de 2006. En www.csramericas.org se encuentra la mayor parte de las presentaciones realizadas durante el evento así como los anales y presentaciones de las ediciones anteriores.

Esta es la quinta edición de las conferencias sobre responsabilidad social de la empresa que organiza el Banco Interamericano de Desarrollo con el apoyo de diferentes socios del continente, la primera de las cuales se celebró en Miami en septiembre de 2002, bajo el título de Conferencia de Las Américas sobre Responsabilidad

Social de la Empresa: Alianzas para el Desarrollo, y que se realizó en respuesta al mandato de los presidentes del Hemisferio Occidental que surge de la Cumbre de Las Américas realizada en Québec en 2001. Las ediciones posteriores de Panamá en 2003, México en 2004, Chile en 2005 y Brasil en 2006 se han llevado a cabo bajo el título de Conferencias Interamericanas sobre Responsabilidad Social de la Empresa.

Con la publicación de estos anales esperamos contribuir a la divulgación de los beneficios de la responsabilidad social y ambiental de la empresa entre todos los actores involucrados.

INTRODUCCIÓN

Un buen negocio para todos: Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) y Desarrollo Económico

Antonio Vives
Estrella Peinado-Vara
Banco Interamericano de Desarrollo²

Posiblemente en respuesta a las consecuencias positivas y negativas de la globalización, a la incapacidad de muchos gobiernos de hacer frente a las necesidades sociales y ambientales y al fortalecimiento de la sociedad civil, que empieza a hacerse oír, surge con fuerza la responsabilidad social de la empresa. La empresa acepta que tiene responsabilidades ante la sociedad y el medio ambiente, responsabilidad que incluye manejar los recursos de manera eficiente.

¿Qué implica esto para regiones del mundo en desarrollo como Latinoamérica y el Caribe? Tradicionalmente se piensa que el desarrollo económico es un papel que corresponde al Estado y que el papel de la empresa es producir los bienes y servicios que la sociedad demanda, generando empleo y contribuyendo con impuestos. Aun cuando este papel empresarial no es suficiente ni siquiera

en países desarrollados, lo es menos en países en desarrollo y economías emergentes. Más de una empresa piensa que con los impuestos, las compras de insumos, los sueldos a empleados, y los dividendos generados es más que suficiente. Sin embargo, responsabilidad social no es pagar impuestos, si no pagar todos los que corresponden; tampoco es pagar sueldos, si no sueldos justos y ofrecer condiciones de trabajo dignas y enriquecedoras. Ser responsables no es tener más clientes y venderles más productos, si no educar a los clientes actuales y potenciales para que tomen las decisiones en consonancia con sus necesidades.

Si una empresa pone en práctica estas actividades de una forma coherente puede ayudar a mejorar su acceso a bienes y servicios, empleos de calidad, nuevas oportunidades de actividades económicas que generen autoempleo y

pueda contribuir a generar cadenas de valor responsables. En otras palabras, las empresas responsables pueden ofrecer soluciones sostenibles a problemas socioeconómicos. El potencial de la RSE es aún más relevante y necesario en países en desarrollo como son la mayoría de los países de Latinoamérica y el Caribe.

El apoyo de los donantes internacionales puede ser muy importante, pero por sí solo no es suficiente ni sostenible. Las iniciativas empresariales de responsabilidad ante la sociedad que se basan en actividades económicas (empleo, compras en la comunidad, entre otras) son las que tienen un impacto masivo y han resultado más efectivas para ayudar a los más desfavorecidos a salir de la pobreza y evitar la dependencia de las ayudas de las agencias de cooperación. Estas iniciativas fortalecen el tejido socioeconómico, y suelen ser más

² Las opiniones expresadas en este artículo no reflejan necesariamente la posición del Banco Interamericano de Desarrollo.




sostenibles, es lo que se puede considerar el desarrollo de un sector privado responsable.

Latinoamérica y el Caribe se encuentran ante numerosos desafíos y en el caso de la RSE aunque existen esfuerzos filantrópicos de gran tradición, estos esfuerzos no han conseguido tener el impacto que se buscaba. Algunas empresas han tenido una visión paternalista de su papel en la sociedad y sus esfuerzos se han centrado en educación primaria, salud, y actividades culturales dejando de lado el impacto real de sus actividades empresariales. La RSE es una contribución más sostenible al desarrollo económico que

la efímera y variable filantropía. Con la RSE se está generando desarrollo equitativo desde el sector privado.

La puesta en marcha de modelos de desarrollo que combinan una buena gobernabilidad pública y privada, el empresariado social y la RSE, utilizando recursos del sector privado y su capacidad de innovación, es una de las formas más efectivas de promover el desarrollo sostenible. Entre todos tenemos que conseguir que la evolución del sistema capitalista del que hablábamos al principio continúe y se convierta en **Un buen Negocio para Todos**.





“Las empresas constituyen redes dinámicas y abiertas que comparten valores y principios, verdaderos ecosistemas, donde los integrantes, conscientes de su interdependencia, invierten en la calidad de sus relaciones”.

—Guilherme Peirão Leal,
Natura Brasil,
Diciembre 2006

PRIMERA SESIÓN PLENARIA

La contribución del sector privado responsable al desarrollo
Lunes, 11 de diciembre de 2006

Antonio Vives*
Banco Interamericano de Desarrollo

Los ponentes que formaron este panel fueron Julio Moura, Presidente del Grupo Nueva y Vice-Presidente del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD); Guilherme Peirão Leal, Co-Presidente del Consejo de Administración de Natura, Brasil; Stanley Litow, Vice-Presidente Corporativo de Relaciones con la Comunidad y Presidente de la Fundación Internacional IBM, Estados Unidos; y Larry Palmer, Presidente de la *Inter-American Foundation* (IAF), Estados Unidos.

Introducción

Una empresa que desea ser competitiva debe asumir una posición de liderazgo ante sus accionistas, empleados y comunidad, de manera que los intereses de todos estén articulados. Para esto, deben ir más allá de la responsabilidad empresarial tal y como la interpretamos hoy, basando sus acciones en cuatro pilares:

- 1) Conocer las expectativas y los desafíos de la sociedad global.
- 2) Buscar identificar las oportunidades que emergen de estos desafíos e incluirlos en su estrategia.
- 3) Dialogar con la sociedad y el Estado para el establecimiento de alianzas.
- 4) Implementar esta estrategia en sus valores y en su rutina.

En esta dirección, la empresa debe funcionar como un instrumento para satisfacer las necesidades de la

humanidad, actuando en redes dinámicas y abiertas con los gobiernos y la sociedad civil, espacios en los cuales se comparten valores y principios.

El sector privado necesita una sociedad saludable para operar y la responsabilidad social de la empresa es un avance que contribuye a la mejora social y ambiental. Las comunidades prósperas, saludables y seguras constituyen un entorno más conducente para los negocios.

No podemos dejar de lado que el lucro es la necesidad primordial para las empresas, si una empresa no es rentable dejará de existir. Lo que también es cierto es que esto no puede venir de la explotación de los trabajadores, de la evasión fiscal o de aprovechar la ignorancia del consumidor. La pregunta que se plantea es, ¿Cómo tener beneficios para la sociedad y obtener buenos resultados financieros?

Un buen negocio para todos

Julio Moura inició su presentación enfatizando que la responsabilidad social de la empresa es un gran negocio para todos, empresas y sociedad. Sin embargo, el concepto se ha desarrollado a partir de las experiencias de las empresas, pasando de las primeras acciones asistencialistas a una gestión integrada y estratégica incluyendo la obtención de la necesaria "licencia para operar" otorgada implícitamente por la sociedad.

Actualmente, la responsabilidad social dejó de ser un tema accesorio, y se ha convertido en un tema que vino para quedarse, y que debe estar inmerso en la estrategia de la empresa. Por esta razón, la contribución del sector privado para el desarrollo económico equitativo ha señalado nuevas fronteras que vienen siendo vislumbradas, tanto en el alcance del *World Business Council for*

* El Sr. Antonio Vives, Gerente Departamento de Desarrollo Sostenible, Banco Interamericano de Desarrollo, fungió como moderador de la sesión.

Sustainable Development (WBCSD) como en las empresas del Grupo Nueva. Es necesario conocer las fronteras así como encontrar nuevas formas de hacer negocios rentables. Julio Moura enfatizó que los desafíos son inmensos, principalmente en términos de escala, pero se debe mantener una actitud optimista puesto que significa que también existen grandes oportunidades.

Para ser una empresa líder en el siglo XXI, es necesario ofrecer soluciones estratégicas empresariales con impacto, escala y osadía para sobrepasar los desafíos de la pobreza. La pobreza y la exclusión afectan al 50 por ciento de la población mundial. Según Moura se calcula que unos 3.000 millones de personas se encuentran excluidas de los mercados y no tienen acceso a muchos bienes, servicios e infraestructuras, pero que prestándole cierta atención podrían ser incluidas. En los países desarrollados el 90 por ciento de la población tiene acceso a algún tipo de financiamiento mientras que en los países en vías de desarrollo este porcentaje solamente llega al 26 por ciento.

Otra gran responsabilidad de las empresas gira en torno al cambio climático y sus efectos, responsabilidad que sin duda debe ser compartida con los gobiernos y la sociedad civil. El problema de la escasez energética nos lleva a preguntar si tendremos energía para las necesidades de la población y de las generaciones futuras pero además deberíamos plantearnos si el planeta aguantará estas necesidades y los impactos negativos que tiene sobre él al ritmo actual de consumo. En realidad nos debemos plantear qué es lo que

dejaremos a las generaciones futuras si seguimos así. En 2030, las poblaciones urbanas tendrán 2.000 millones de personas más que hoy. Las empresas necesitan presentar una contribución a la sociedad que esté a la altura de estos desafíos y que les permita operar en el futuro.

Hoy, el WBCSD reúne a 190 empresas que representan el 10 por ciento del PIB mundial, con una capitalización del mercado en USD 6.000 billones y ventas de la misma magnitud. Estas empresas deben unir fuerzas con la sociedad civil y participar de los programas gubernamentales para poder replantear la situación actual en cuanto a consumo de recursos y comportamiento para conservar un planeta en el que puedan vivir las generaciones futuras.

Para Moura, las empresas ganadoras y líderes del siglo XXI son las que incorporan las oportunidades que emergen del conocimiento y del análisis de los desafíos, tendencias y expectativas de la sociedad, integrándolas en sus estrategias y haciendo lo que saben hacer mejor - negocios - que es la única manera para que este esfuerzo sea sostenible.

Las empresas que tienen éxito se basan en 4 pilares:

A. La obtención de conocimiento, a través del esfuerzo disciplinado para conocer las expectativas, tendencias y desafíos de las sociedades y del planeta. La empresa debe ir más allá de sus obligaciones, incorporando a sus estrategias este conocimiento, que posibilita la sostenibilidad de los negocios y de nuestra vida en el planeta.

B. La identificación de oportunidades de negocios en estos desafíos, haciendo lo que saben hacer mejor: innovar para presentar soluciones y productos que incluyen los nuevos sectores de la sociedad en la solución de los problemas. Las empresas deben participar en el diálogo con otros sectores de la sociedad, como el gobierno y la sociedad civil, en la búsqueda de socios que sean capaces de solucionar estos problemas ejerciendo sobre los gobiernos una presión saludable que pueda ayudarles a ser más eficientes y a crear un ambiente de negocios donde las empresas puedan realizar sus inversiones. El WBCSD participa en discusiones en áreas como el comercio justo entre países, adopción de legislación simple y transparente para las inversiones que apoyan el crecimiento, en especial de la pequeña y media empresa y también inversiones para la infraestructura básica necesaria para el desarrollo.

C. Alineación de las oportunidades de negocios con las estrategias centrales (*core strategies*) de la empresa. Una sociedad civil fuerte crea instituciones fuertes, por lo tanto tiene la capacidad de leer las tendencias del mercado. Las empresas, al establecer alianzas con la sociedad civil en general, transfieren estas oportunidades para su interior, alineándolas con su estrategia de negocio.

D. Cambio del mapa mental de las empresas, para incluir medidas de resultados a largo plazo. Las empresas que tienen éxito saben ejecutar e implementar este tipo de estrategia,

que se inician con la incorporación de la visión y valores de la responsabilidad social por todos los empleados. De esta manera, se promueve un cambio cultural que va más allá del líder o el gerente responsable por la parte social y ambiental. Para eso, la empresa necesita tener herramientas, sistemas y procesos que integren esta visión de su planeamiento en su actividad diaria. Se necesita tener sistemas de incentivos para los empleados dentro de esta nueva visión, yendo más allá de la medida de resultados en el corto plazo.

El Grupo Nueva estimula a sus colaboradores para encontrar soluciones a los desafíos frente a la humanidad a través de la creación de negocios inclusivos, que sean rentables para la empresa y buenos para la sociedad, con el foco en los segmentos de población con menores ingresos. Es importante entender las necesidades de los clientes entre la población con menos recursos. El Grupo ha estimulado a sus 17.000 empleados a proponer proyectos para atender las necesidades de estas poblaciones de forma lucrativa. Algunos ejemplos de exitosos nuevos negocios son: alianzas con pequeños empresarios para la producción y la distribución de muebles y proyectos para irrigación y reducción del desperdicio de agua. Otra experiencia importante agrupó a empresarios del sector de tubos y conexiones que, cansados de la corrupción en muchas ofertas públicas, acudieron a Transparencia Internacional, para intentar conseguir que las prácticas en este sector sean más transparentes.

Las empresas deben ir más allá de las actividades de la responsabilidad social

de la empresa como la entendemos hoy, y deben explorar nuevas fronteras con osadía, pasión y disciplina.

La empresa privada en una sociedad en transición

En la presentación de **Guilherme Peirão Leal** se destacó que, antes de hablar de las empresas, es necesario pensar en el compromiso individual que cada uno tiene con la ética, la moral y con el resto de la humanidad. Para él, cada uno de nosotros no existe de manera aislada, y sí en la relación con el otro. Por esta razón, se debe pensar en las empresas como mecanismos para atender a las necesidades de los seres humanos y como instrumentos para preservar la vida.

Según Leal, las empresas han acumulado un poder muy significativo y sin precedentes que a la vez enfrentan grandes desafíos ante una sociedad en transición y atravesando una crisis socio-ambiental. En las últimas cuatro décadas el consumo se ha disparado. Las sociedades consumen recursos naturales en un 25 por ciento más de lo que la naturaleza es capaz de regenerar, amenazando la capacidad de generar vida del planeta. La exclusión afecta a poblaciones en las áreas de salud, educación y nutrición, alcanzando a un tercio de la humanidad. Ante estos estándares de producción y consumo, el futuro se presenta un tanto oscuro. Con el pronóstico del incremento de la temperatura del planeta entre 2 y 5°C en el próximo siglo, las pérdidas anuales en términos de Producto Interior Bruto (PIB) a nivel global podrán llegar hasta un 10 por ciento.

Para Leal, esta crisis puede ser vista como una oportunidad, de manera que el compromiso moral de la empresa, junto a su pragmatismo, puede ser un agente de creación de valor económico, social y ambiental a través de la creación de soluciones innovadoras, de productos de calidad a precios competitivos y, lo más importante, ser agentes de cambio para la inclusión. Las empresas deben incorporar las dimensiones sociales y ambientales en sus estrategias, y crear la cultura y la conciencia a través de la manufactura de productos, prestación de servicios, y a través de modelos de negocio y gestión que permitan reducir los impactos ambientales. Deben también promover el consumo consciente e influir en el comportamiento de otras empresas y en las políticas públicas del Estado. La crisis que enfrentamos no se resuelve solamente con innovaciones tecnológicas, aunque son necesarias, si no que además hace falta un gran cambio cultural. Leal enfatizó que "el negocio de los negocios es el negocio sostenible", añadiendo la palabra "**sostenible**" a la célebre frase de Milton Friedman, asociada a una perspectiva neoliberal de la economía "el negocio de los negocios es el negocio".

Leal destaca que avances modestos y graduales no son suficientes, es necesario romper paradigmas para construir soluciones alternativas, y crear una cultura de la sostenibilidad, donde las empresas tengan un papel preponderante como espacios y agentes de transformación cultural, al comunicarse con sectores diversos - sociedades, gobiernos, proveedores y

clientes – a través de la actuación en dos vectores, en la construcción de nuevas tecnologías y en el papel de agentes de la transformación social. Es de gran importancia el contacto con gobiernos y sociedad civil para evitar la visión egocéntrica de las empresas cuyo impacto puede ser negativo.

“Las empresas constituyen redes dinámicas y abiertas que comparten valores y principios, verdaderos ecosistemas, donde los integrantes, conscientes de su interdependencia, invierten en la calidad de sus relaciones”.

—Guilherme Peirão Leal,
Natura Brasil,
Diciembre 2006

La experiencia de Natura, en lo que respecta a la responsabilidad social de la empresa, se basa en tres premisas: distribución de renta, nuevas tecnologías, y conciencia, con la prominencia para la participación de comunidades en zonas donde se desarrollan actividades extractivas y agrícolas. Estas acciones abren oportunidades de generación de renta, el desarrollo de envases y embalajes biodegradables y de productos de origen vegetal que reducen los impactos ambientales. Es relevante también la inversión en educación de jóvenes y adultos para el consumo consciente. La empresa ha invertido en la idea de gobernabilidad *multistakeholder*³, buscando avanzar en la construcción de los sistemas capaces de captar las necesidades de todos los agentes relacionados con la empresa y que forman parte de la sociedad.

Conciliación de intereses

Stanley Litow presentó la experiencia de IBM en ciudadanía corporativa y destacó la importancia de la conciliación de intereses de todos los actores - accionistas, empleados y comunidad - como factor clave para la competitividad de las empresas que desean ser líderes del mercado.

Según Litow, el negocio de IBM es el desarrollo de innovaciones que sean relevantes para sus clientes. De esta manera, su ciudadanía corporativa está ligada a cómo IBM puede ampliar sus valores para compartir la innovación tecnológica en la solución de los problemas que sean relevantes para el mundo. Litow enfatizó la relación entre tecnología, en especial la comunicación, y cumplimiento de demandas sociales, en las áreas de educación, seguridad y economía.

En sus acciones, ligadas de una forma más indirecta con la actividad empresarial, la empresa da prioridad a inversiones en tecnología y desarrollo de nuevos talentos. Por otra parte, la empresa se ha involucrado en diversos proyectos y alianzas, donde puede aplicar su conocimiento en la promoción de mejoras para la sociedad.

En alianza con el Banco Mundial, por ejemplo, IBM desarrolló herramientas para pequeñas y medianas empresas (*Toolkit for SMEs*), proyecto que amplía la posibilidad de pequeños negocios potenciales, en especial aquellos de mujeres y de minorías, para poder acceder a sistemas de tecnologías de la información más sofisticados en sus

organizaciones. IBM produce, conjuntamente con estas empresas, sitios de internet en diversos idiomas. Este sistema permite que personas de diversos países puedan tener acceso a productos de la empresa en línea y desarrollen sus propias estrategias de negocio, lo que se puede considerar como una incubadora virtual de empresas.

Otro proyecto presentado fue el *World Community Grid*, proyecto que da acceso a supercomputadoras con el objetivo de apoyar investigaciones que son esenciales para la humanidad. A través de un acceso compartido vía internet a más que 425.000 dispositivos, donde diversas instituciones están realizando investigaciones tales como la lucha contra el VIH/SIDA, investigaciones para la cura y tratamiento de cáncer y ayuda a un diagnóstico anticipado, y otras que están en desarrollo en el área de la distrofia muscular y gripe aviar.

IBM también comparte con el público un programa de reconocimiento de voz, lo que permite el acceso a educación gratuita a millones de adultos y niños a través de internet, buscando colaborar en la solución de las dificultades de lectura y aprendizaje. Solamente en Estados Unidos un 13 por ciento de los adultos tienen dificultad para leer y escribir. En breve, el proyecto también será ampliado a América Latina.

La alianza con la ONG *The Nature Conservancy* ejemplifica bien el tipo de intersección que IBM desea establecer entre el impacto social de sus negocios y los problemas sociales. En este proyecto, IBM comparte tecnología con

³ El término “Multistakeholder” proveniente del idioma inglés, se refiere a múltiples actores de la sociedad - o “stakeholders” por su terminología original en inglés.

todos aquellos que quieran, dentro de la organización, la obtención de información sobre la gestión del agua en grandes ríos, con el objetivo de ayudar en el proceso de toma de decisiones.

Según Litow, esta es la clave para el cambio de paradigma de las empresas, deben obtener beneficios teniendo en cuenta el desarrollo de la sociedad. Para IBM, responsabilidad social de la empresa no significa convertir beneficios en ayuda pero sí usar su poder empresarial en beneficio de la sociedad. La responsabilidad social debe estar conectada con la estrategia de la empresa, de manera que pueda poner sus fortalezas al servicio de la comunidad. La visión actual es que las empresas hacen negocios y esperan que los resultados promuevan cambios para la sociedad. Otra visión, más avanzada y deseable, es que los negocios se hagan en primer lugar motivados por conseguir un cambio positivo en la sociedad.

Litow destacó, además, la importancia de las organizaciones intermedias, como escuelas y organizaciones comunitarias, para garantizar el acceso de las personas a las tecnologías. Para él, no existen los milagros en este campo. Son necesarias muchas articulaciones entre las personas, las organizaciones y los sectores para lograr resultados. Y sin duda esto es una tarea difícil. Como ejemplo del proceso de aprendizaje, Litow citó el caso de *Global Leadership Network* (GLN), que consiste de un grupo de empresas que buscan cooperar para aprender y mejorar su funcionamiento en responsabilidad social corporativa

o ciudadanía corporativa, y comparten sus experiencias para encontrar las soluciones óptimas y las mejores experiencias.

Comunidades saludables, negocios rentables

El último ponente fue, **Larry Palmer**, Presidente de la *Inter-American Foundation* (IAF), agencia independiente del gobierno de Estados Unidos. El IAF fue creado como una alternativa experimental a los programas de ayuda externa con el objetivo de promover estrategias de desarrollo de base a partir de las personas en América Latina y el Caribe. La idea básica no es solamente ayudar a la población en situación de pobreza, sino ayudarlas a obtener las condiciones necesarias que les permita salir de esta situación. Los recursos priorizan las demandas de las propias comunidades, sin definir lo que deben o no deben hacer. Esto se basa en la idea de que aquellos que viven el problema son quienes mejor saben lo que necesitan para solucionarlo.

Según Palmer, las naciones se constituyen por comunidades que apoyan proyectos que de forma colectiva, contribuyen al desarrollo. Resaltó la relación que existe entre un buen funcionamiento de los negocios y un buen funcionamiento de la sociedad. Las comunidades, alternativamente, están compuestas de consumidores potenciales, y por lo tanto necesitan cierta estabilidad social y política para crear un buen entorno para que los negocios puedan prosperar. Para el IAF, es necesario ir más allá de solamente poner a disposición de los

más desfavorecidos los medios para que consigan salir de la pobreza si no que es imprescindible darles la capacidad de "mantenerse" fuera del círculo de la pobreza y de la situación permanente de vulnerabilidad. Esto sólo se consigue si se invierte en las comunidades con una visión empresarial y de largo plazo, es decir, invertir en lo necesario para otorgar el poder de decisión y de generar un porvenir a las comunidades, con la contribución de las empresas. La inversión social de las empresas como actividad social y ambientalmente responsable, que se centra en la generación de oportunidades productivas y que supongan ingresos para las comunidades, se presenta como una opción válida y socialmente responsable. De este modo tanto empresas como sociedad se benefician y contribuyen a impulsar un círculo virtuoso.

Comentarios de cierre

Estamos ante una situación social en América Latina que puede clasificarse como preocupante. Una situación política relativamente estable y una situación económica favorable, pero cuyos logros no se traducen en mejoras tangibles para la sociedad. Tenemos más de 200 millones de pobres. Aunque muchos gobiernos han puesto en marcha programas eficaces para la solución de los problemas que se derivan de la pobreza y han aumentado sus inversiones en educación y salud, grandes segmentos de la población siguen viéndose excluidos de las oportunidades económicas y del crecimiento.

Cada día le va quedando más claro al empresario que, si bien en parte estos son problemas del gobierno, las empresas se ven seriamente afectadas. Deben hacer algo. En el largo plazo, estas no pueden operar en sociedades frágiles. Un buen negocio necesita tener una sociedad robusta, con estabilidad social, donde mejore la calidad de vida de la población. Al empresario le conviene contribuir al círculo virtuoso, donde sus acciones contribuyen a la prosperidad de la sociedad, lo que beneficia a la empresa a través de una población con mayor poder adquisitivo.

No quiere decir que la empresa debe anteponer los problemas de la sociedad a los beneficios puesto que ambos son compatibles. Eso sí, se requiere una visión de largo plazo, una visión integral, más allá de la mirada miope hacia su

propio negocio. A largo plazo el bienestar de la empresa y el de la sociedad están íntimamente ligados.

Algunos empresarios se contentan con hacer una contribución a través de la filantropía ocasional con contribución a causas especiales. Estas acciones suelen tener un impacto muy localizado y poco extendido. No suelen contribuir al desarrollo de la sociedad. Para algunos son como la expiación de culpas. Las empresas deben incorporar actividades que impulsen el desarrollo económico en sus estrategias y prácticas habituales de negocios y buscar nuevas oportunidades en las que se pueda contribuir a cerrar la brecha social con actividades que mejoran la calidad de vida y que van más allá de brindar un empleo, pagar impuestos y proveer recursos.



SEGUNDA SESIÓN PLENARIA

El rol del Estado en crear un ambiente propicio para la RSE
Lunes, 11 de diciembre de 2006

Josep M. Lozano*
Instituto Persona, Empresa y Sociedad (IPES) de ESADE, España

Este panel contó con la presencia de los siguientes ponentes que aportaron visiones diversas y complementarias: Ramón Jáuregui, miembro de la Comisión Parlamentaria de Política Social y Empleo e impulsor de la Subcomisión Parlamentaria sobre RSE, España; Isaac Edington, Director, Desarrollo Organizacional, Rede Bahía, Brasil; Anna María Peliano, Directora de Estudios Sociales, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Brasil; y Patrus Ananias de Sousa, Ministro de Desarrollo Social y Lucha Contra el Hambre, Brasil.

Introducción

Esta sesión plenaria planteó un tema de gran relevancia y actualidad como es el rol del Estado en crear un ambiente propicio para la RSE. Cada vez hay más acuerdo y evidencia de que el desarrollo de la RSE no es posible si se concibe exclusivamente como un esfuerzo que deben llevar a cabo las empresas de forma individual o –menos aún– si se concibe fundamentalmente como el resultado de la presión que los diversos actores ejercen sobre las empresas. En el desarrollo de la RSE resulta fundamental, como es obvio, el debate sobre el modelo de empresa y de gestión que se proponen como expresión de este desarrollo. Pero también resulta fundamental considerar que, en la medida que la RSE trata del papel de la empresa en la sociedad y del modelo de sociedad que contribuye a construir, el rol que juegue el Estado es decisivo, sea cual sea la orientación que adopte.

De ahí la importancia de debatir cuál es el papel que el Estado tiene en el desarrollo de la RSE. A lo que cabe añadir una consideración de gran calibre: sea cual sea el papel que juegue no puede pretender ninguna neutralidad aséptica. La posición que adopte ya modifica las expectativas y las actuaciones de los diversos actores. Y, así, emergen diversas preguntas:

- ¿Cómo evitar la confusión entre optar por la RSE y asumir por parte de las empresas responsabilidades que corresponden a los Estados?
- ¿Qué tipo de fortalezas institucionales requiere el desarrollo de la RSE?
- ¿Deben las políticas públicas tener un perfil propio y característico en América Latina para propiciar la RSE? ¿Cuál sería dicho perfil?
- ¿En qué medida los gobiernos deben “predicar con el ejemplo” cuando se habla de responsabilidad social?

- ¿Deben las empresas ir un paso por delante o un paso por detrás de los gobiernos en el desarrollo de la RSE?
- ¿Qué retos de liderazgo político y empresarial vemos asociados al desarrollo de la RSE?

En resumen, la cuestión de fondo sobre la que se delibera es, suponiendo que la RSE plantea en último término una nueva manera de hacer negocios, si esto es posible con viejas maneras de hacer política.

La intervención de **Ramón Jáuregui** se centró en presentar los resultados más relevantes del informe elaborado por la Subcomisión para promover la RSE creada en el Congreso de los Diputados en España. Dicho informe tiene dos partes. En la primera parte se resumen y ordenan las aportaciones de los casi 60 comparecientes, provenientes de muy diversas instituciones y organizaciones a los que la Subcomisión citó para que

* El Sr. Josep M. Lozano, Instituto Persona, Empresa y Sociedad (IPES) de ESADE, España, participó como moderador en esta sesión.



expresaran su opinión sobre diversos aspectos del desarrollo de la RSE en España. En la segunda parte, se recogen las constataciones y las recomendaciones que la Subcomisión aprobó, y que, además de su valor intrínseco, recibieron el apoyo de todos los grupos parlamentarios. Se trata de 30 constataciones o afirmaciones de concepto y de contexto, y 57 recomendaciones a la sociedad española. Cabe destacar que es el primer informe de este tipo aprobado por un parlamento europeo. En este sentido, es una experiencia que puede ser de utilidad cuando lo que se plantea es cómo impulsar la RSE en cada contexto nacional.

Aunque Jáuregui dedicó el grueso de su intervención a glosar las recomendaciones, enmarcó dichas recomendaciones resaltando que el debate sobre la RSE en España se inicia a partir de la publicación del Libro Verde de la Comisión Europea en el año 2000. Posteriormente, el Partido Socialista Obrero Español (PSOE) presentó en el 2002 una proposición de ley que pretendía instaurar un marco regulatorio para la RSE. En el año 2003 el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales crea una comisión de expertos. Finalmente, en el año 2004 se crea en el Congreso de los Diputados la citada Subcomisión.

Algunas de las constataciones del informe que se resaltaron fueron las siguientes:

- a) No se debe olvidar que la misma actividad empresarial, si se lleva a cabo en el marco legal, ya es un ejercicio de responsabilidad empresarial.
 - b) La RSE es a la vez un proceso y un modelo de gestión. Como proceso, está en construcción y es un camino hacia la excelencia, y como modelo de gestión resulta de la integración de las dimensiones económicas, sociales y ambientales.
 - c) La RSE supone articular las expectativas de los diversos *stakeholders* y dialogar con ellos.
 - d) La RSE tiene un carácter voluntario, lo que no es incompatible con el desarrollo de políticas públicas de fomento.
 - e) Las iniciativas internacionales y regionales juegan un papel muy importante como catalizador e impulsor.
 - f) No hay una única manera de avanzar en la RSE, depende de sectores y tamaños y en este sentido, es muy importante incorporar a las pequeñas y medianas empresas.
- Seguidamente, Jáuregui pasó a presentar las conclusiones de la subcomisión, que no se refieren a las empresas exclusivamente, puesto que también las hay dirigidas a los otros actores aunque, como parece obvio, el mayor número afectan a las empresas y a las administraciones públicas.
- En lo que se refiere a las empresas, las recomendaciones ponen énfasis en la autorregulación, a ser posible teniendo en cuenta las especificidades de cada sector. También se plantea lo que se refiere a la comunicación y transparencia, especialmente se recomienda tomar como referencia la iniciativa *Global Reporting Initiative* (GRI), y también se recomienda que todas las empresas cotizadas lleven a cabo la triple

memoria (financiera, social y ambiental). En cuanto a los *stakeholders*, se destaca la necesidad de incorporar a los estatutos de la compañía los compromisos de RSE con cada uno de ellos, extender a los proveedores las políticas de RSE y, especialmente, el desarrollo de relaciones laborales de calidad como son el reconocimiento de los sindicatos, la igualdad de género y conciliación laboral, la lucha contra la siniestralidad en el trabajo, etc. Finalmente, se enfatiza la asunción de los compromisos internacionales, como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas o los criterios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

En cuanto a las administraciones públicas se indican diversas propuestas. Una esta relacionada con los incentivos a la RSE, como es la promoción de la Inversión Socialmente Responsable (ISR), la creación de estímulos fiscales o premiar y reconocer las mejores prácticas. Otra propuesta gira en torno al enfoque que toma la RSE y establecer el modelo social europeo como referencia de las relaciones laborales, para mejorar el marco legislativo de inclusión de personas con discapacidad o con riesgo de exclusión social, incorporar criterios RSE a la concesión de créditos. También se incluyen propuestas de asunción orgánica de la RSE para crear una estructura gubernamental que coordine todas las acciones referentes a la RSE, un consejo u observatorio de la RSE, y conseguir impulsar la RSE en los ámbitos locales. Esta propuesta incluye además el aplicar criterios de RSE en las administraciones públicas y en las



organizaciones de carácter público y extender los criterios RSE a las inversiones del Estado y a las inversiones públicas en general. Y, finalmente, de promoción de la RSE fortaleciendo el movimiento asociativo de los consumidores y en la sociedad civil y promover los valores de la RSE en la educación.

Para terminar, otro tipo de recomendaciones como el fomento de las cláusulas ISR en los planes de pensiones, integrar la RSE en las prácticas de la economía social, extender la formación universitaria y de postgrado en RSE, e incorporar a los medios de comunicación –especialmente a la prensa económica- a la cultura de la RSE. En definitiva, se trata de adoptar un enfoque que se oriente a promover la responsabilidad social de todas las organizaciones.

Jáuregui concluyó su intervención con una reflexión de carácter más global en la que subrayó lo que puede representar la RSE como palanca de cambio, tanto en innovación empresarial como en procesos de transformación social.

Isaac Edington orientó su intervención a poner de relieve el reto y necesidad que se presenta respecto a la creación de redes de cooperación que involucren a diversos actores. Concluyó con una referencia al papel clave de la educación, especialmente en el contexto brasileño.

Edington enmarcó su presentación en una visión sobre las diversas formas de articulación de los tres sectores:

empresas, gobiernos e instituciones/ONGs. El supuesto del que partía es que hoy la gobernabilidad requiere de una interacción fecunda entre los tres sectores y su participación en la resolución de retos sociales que no pueden ser abordados desde las capacidades de uno solo de ellos.

Ahora bien, también puso de relieve que, cuando no se da esta deseable articulación entre los tres sectores nos encontramos con cuatro posibles escenarios sociales problemáticos, en función del tipo de relaciones que se establezcan:

- Ninguna articulación entre los tres sectores o el caos.
- Articulación únicamente entre gobiernos y empresas o corporativismo.
- Articulación únicamente entre empresas e instituciones/ONG que puede llevar a la deslegitimación.
- Articulación únicamente entre gobiernos e instituciones/ONGs que puede desembocar en populismo.

En esta visión de la gobernabilidad en clave de articulación de los tres sectores, Edington sostuvo, siguiendo a Tocqueville, que la mayor riqueza de una sociedad es el tejido social. Entre otras razones, porque la creación de tejido social crea a su vez condiciones para que se produzca autorregulación. Esto supone, pu es, que la riqueza social es la capacidad de establecer relaciones entre sus diversos actores y, consiguientemente, que las organizaciones son útiles socialmente en la medida en que son capaces de generar intercambios. En palabras de

D. North de las que se hizo eco el panelista:

"Cuantos más intercambios útiles generen las organizaciones, más dinámica será una sociedad y más riqueza será producida".

Como consecuencia de lo anterior, Edington planteó la pregunta de qué puede hacer el Estado para la creación de un ambiente propicio para la RSE. Su respuesta apuntaba claramente a la necesidad de un Estado capaz, en todos sus niveles administrativos, de generar relaciones. En definitiva, propuso un enfoque relacional del Estado, al que definió como un nuevo paradigma, caracterizado por un estilo de trabajo integrado y transversal, orientado al desarrollo sostenible y aprovechando los instrumentos y prácticas socialmente responsables ya existentes. Para ello consideró que ya se puede trabajar en esta dirección con los instrumentos existentes: disposiciones constitucionales, tecnologías sociales de cooperación, maximizando recursos y aprovechando y diseminando el conocimiento existente.

Pero señaló también algunos déficits que impiden avanzar en esta dirección. Citó por ejemplo la necesidad de un genuino interés por el bienestar de la sociedad, que el Estado se constituya en agente de movilización y participación, que también juegue un papel de coordinación de las transformaciones necesarias para avanzar de forma socialmente responsable en la agenda del desarrollo sostenible y, en definitiva,

que todos los niveles de la administración pública (gobierno central, estados y municipios) se conviertan en generadores de riqueza social. En este sentido, propuso una gran diversidad de ejemplos de prácticas socialmente responsables que el Estado ya puede llevar a cabo para crear un ambiente propicio para la RSE.

Finalmente, puso de relieve la deficiente calidad de la enseñanza como uno de los mayores problemas que, a su juicio, existen en Brasil para el desarrollo de todo lo que había estado planteando. Edington consideró que todos los esfuerzos para la construcción de una sociedad sostenible están condenados al fracaso si no vienen acompañados de la calidad de la educación básica. Fundamentó esta valoración en el convencimiento de que la educación de calidad promueve el crecimiento económico, el desarrollo

social y político, la equidad, la participación cívica y la reducción de la criminalidad y la corrupción. Pero esto contrasta con los datos del nivel de población alfabetizada en Brasil, cuya reciente mejora no debe ocultar unos niveles de alfabetización porcentualmente todavía muy bajos. A partir de los datos de encuestas, puso de relieve la paradoja de que en Brasil se reconoce la importancia de la educación pero, a la vez, no se considera un problema claramente prioritario. Y esta paradoja puede tener como resultado que no se considere urgente avanzar en la solución de un problema que el panelista consideraba fundamental.

Por todo ello concluyó que el papel del Estado para crear un ambiente propicio para la RSE debería ser el resultado de asumir tres líneas de actuación:

1. Cumplir con su papel constitucional;
2. Favorecer las redes sociales y;
3. Promover una educación pública de calidad.

En su intervención, **Ana Maria Peliano** se apoyó en encuestas y estudios sobre la acción social de las empresas. Entre otras razones, porque, según argumentó, no es posible llevar a cabo políticas públicas y promover el trabajo conjunto de los diversos actores sin este tipo de información. La encuesta realizada por el *Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)* que tomó como referencia recoge un universo de empresas de todo tipo, llegando incluso a las microempresas. En la medida que la RSE supone la consideración por parte de las empresas de sus relaciones con todos los *stakeholders*, el estudio sobre el que apoyó su presentación pone el acento en la relación de la empresa con la comunidad; algo por cierto muy importante en el contexto brasileño en el que la campaña contra el hambre (hambre cero) ha puesto en primer término la pregunta sobre el papel de la empresa en sus relaciones con la comunidad en la que opera.

En este punto destacó la percepción de los empresarios sobre su actuación en el área social. Por una parte, son muy conscientes de que no deben ocupar el papel del Estado, y consideran que a menudo las empresas actúan en el ámbito de lo social porque los gobiernos no cumplen con su papel. Pero, por otra parte, también predomina la opinión de que para contribuir a las comunidades no es suficiente que las empresas se



conformen con pagar impuestos y generar empleos, sino que deben llevar a cabo actividades sociales en la medida en que hay problemas sociales que no puede resolver el Estado por su cuenta, y que requieren la contribución de las empresas.

En el caso del Brasil, sin embargo, se da la paradoja de que donde se lleva a cabo una mayor actividad social de las empresas no es en los territorios donde se dan mayores índices de pobreza. En cualquier caso, se constata que, el público objetivo al que se dirigen las actividades sociales de las empresas son los niños, en la medida que sus prioridades son temas de alimentación, asistencia social, salud y educación. Esto, según la panelista, nos devuelve al problema de las relaciones con el Estado, en la medida en que estas actuaciones, por una parte, representan un complemento de las políticas públicas pero, por otra, están asociadas a un cierto escepticismo ante las mismas políticas públicas. Cuando se analizan las preferencias de las empresas en lo que se refiere a la realización de alianzas y partenariados esto se pone de manifiesto ya que solamente un porcentaje muy reducido lleva a cabo actividades conjuntas con organismos gubernamentales, mientras que el mayor número de acuerdos se realizan con organizaciones sin ánimo de lucro.

De ahí la necesidad de realizar una valoración de conjunto. Peliano agrupó su valoración sobre la realidad de la actuación social de las empresas en cuatro apartados: dificultades, avances, desafíos y requisitos para ampliar los partenariados público-privados.

Entre las dificultades destacó la descoordinación, el desaprovechamiento de recursos, la centralización de las decisiones, la limitada institucionalización y el conservadurismo. Entre los avances señaló la aproximación y el diálogo con las comunidades, la adecuación de las acciones a las demandas locales, la flexibilidad para la mejora permanente y la agilidad de las decisiones. Entre los desafíos para las empresas citó promover el empoderamiento de las propias comunidades, ampliar la participación en el campo de las políticas públicas, diseminar los compromisos sociales, institucionalizar la misión social, e integrar una red de protección social. Finalmente, entre los requisitos para ampliar las asociaciones público-privadas se refirió a ampliar el diálogo, mejorar el entendimiento, definir atribuciones, dar una mayor transparencia a la gestión, y una política de incentivos por parte de los gobiernos.

En resumen, se trata de caer en la cuenta de que las empresas de hecho realizan actividades que suponen una contribución a la comunidad. Pero esto no puede ser simplemente resultado de su iniciativa individual, sino que requiere un entorno propicio por parte del Estado para que sea posible y efectivo.

El último panelista que intervino en esta sesión plenaria fue **Patrus Ananias de Sousa**, Ministro de Desarrollo Social y Lucha Contra el Hambre de Brasil. Inició su intervención señalando la importancia del tema RSE y políticas públicas añadiendo que esta cuestión no puede desarrollarse sin una reflexión sobre la RSE. Consideró que la RSE

remite, como es evidente, a las empresas, pero su desarrollo no queda circunscrito a éstas. Requiere también la participación del Estado y de las ONGs. Esta colaboración la vinculó a una perspectiva de carácter republicano ante el compromiso público, con su interrelación entre derechos y deberes y, en este sentido, como algo en lo que todos deben jugar su papel.

Insistió especialmente en el hecho de que cuando se habla del Estado en el contexto brasileño no se debe perder de vista que la mejora de la situación de los pobres debe jugar un papel crucial en su agenda y, consiguientemente, recordó que en el marco de la constitución de Brasil existe un espacio importante para el desarrollo de políticas públicas.

Además añadió que cuando se habla de políticas públicas y de RSE nunca debe olvidarse que lo primero que deben hacer las empresas es cumplir la legislación laboral y tributaria, y que este cumplimiento es algo fundamental. Sin él no tiene sentido hablar de RSE ni nada de lo que hagan las empresas puede presentarse como RSE. Todos deben cumplir la ley como algo vinculado al papel positivo del Estado, más allá de perspectivas reduccionistas que lo considerarían simplemente como un mal necesario.

El reto principal que consideró que hay que tomar como referencia es el desarrollo del país, especialmente pensando en las futuras generaciones. De ahí la vigencia de conceptos como patria o nación, siempre y cuando se planteen vinculados a la pregunta sobre



qué contribución realizan los diversos actores a su desarrollo. Es en el marco de esta perspectiva en el que debe situarse la voluntad de construir un mundo más integrado, en el que sea posible encajar constructivamente la tensión entre unidad y diversidad.

En este contexto el papel del Estado es el de promover un desarrollo integral, a través de las instituciones jurídicas y políticas. Pero el ministro añadió que no debemos quedarnos limitados en esta perspectiva o en este nivel, puesto que hay que atender también al desarrollo ético y espiritual, que se plantea en proyectos superiores que se manifiestan en la cultura. Este enfoque más global es el que permite plantear correctamente un proyecto nacional, a partir de las características, las realidades y los recursos de cada país.



De ahí la importancia de considerar el papel de todas las empresas. Sean cuales sean sus características todas pueden tener su lugar en el desarrollo social en clave RSE, no únicamente las grandes empresas, también las pequeñas y medianas empresas, las cooperativas y las iniciativas involucradas en proyectos de desarrollo regional.



En definitiva, según el ministro, la RSE debe situarse más allá de la filantropía y orientarse hacia las alianzas estructurales entre los sectores públicos y privados, que deben preguntarse ¿Qué podemos hacer juntos?

Comentarios de cierre

Quizás esta pregunta final es también un buen resumen del tono global de las exposiciones (pese a su diversidad) y del breve coloquio que tuvo lugar después de ellas. Al fin y al cabo, tiene sentido hablar del papel del Estado como facilitador de la RSE si nos situamos en una perspectiva compartida en la que, más allá del debate sobre iniciativas empresariales concretas, la cuestión de fondo es cómo cada uno de los actores puede contribuir a objetivos comunes y compartidos, desde la especificidad propia y sin invadir ni ocupar espacios que le son ajenos.

En este sentido, el papel facilitador del Estado se presenta como algo fundamental para el desarrollo de compromisos compartidos, en los que el papel de la empresa toma la forma de RSE.

PRIMERA RONDA DE SESIONES PARALELAS

Sesión A: Correlación entre Indicadores Ethos y *Global Reporting Initiative-G3*: dos herramientas para la comunicación continua o *Communication on Progress (COP)*

Lunes, 11 de diciembre de 2006

Marcelo Linguitte*
Consultor, Ethos

En esa sesión participaron como ponentes: Ernst Ligteringen, Presidente del *Global Reporting Initiative (GRI)*; Manuel Escudero, Jefe de Redes del Pacto Mundial de Naciones Unidas; y Ricardo Young, Presidente del Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, Brasil.

El objetivo de esa sesión fue presentar los principales argumentos que muestran la correlación entre los Indicadores Ethos y los Indicadores de GRI, con la finalidad de estimular su uso para mantener una comunicación continua de las actividades empresariales, particularmente de las empresas que forman parte del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

Ricardo Young, presidente del Instituto Ethos, empezó presentando a los ponentes e introduciendo el tema de la sesión – una discusión sobre la convergencia de las herramientas para la gestión de la responsabilidad social.

Manuel Escudero, acentuó el objetivo de la sesión, señalándola como un ejemplo y como el mecanismo de promoción para la creación de alianzas latinoamericanas interesadas en acciones de ciudadanía corporativa. Escudero presentó un breve repaso histórico de la creación del Pacto

Mundial, citando a Kofi Annan en un discurso de 1999 donde el entonces Secretario General de la Organización de Naciones Unidas (ONU) comentó que "Debemos unir el poder de los mercados con el poder de los principios universalmente aceptados". Éste fue el marco del desarrollo del Pacto Mundial. Desde ese instante ha habido un gran progreso y ahora más de 4.000 organizaciones ya forman parte de esta iniciativa.

La razón de este crecimiento, según Escudero, se justifica por el crecimiento del poder de las empresas en el contexto global: las multinacionales exceden, en algunos sectores, el poder reglamentario de los países y necesitan una referencia global para dirigir sus acciones. El Pacto Mundial funciona exactamente como un marco propuesto, basado en principios universalmente reconocidos (Diversas declaraciones de las Naciones Unidas) y,

por lo tanto, la adherencia a este Pacto ha sido cada vez mayor en los últimos años. Así, más de 72 redes nacionales del Pacto Mundial se han creado alrededor del mundo, con la intención de estimular la gestión socialmente responsable, usando los parámetros establecidos por el Pacto Mundial. Estos parámetros son 10 principios, divididos en cuatro temas fundamentales:

- Derechos Humanos
- Relaciones Laborales
- Medio Ambiente
- Lucha contra la Corrupción.

Todas las empresas que se adhieren a la iniciativa deben enviar informes anuales describiendo el desarrollo de las acciones basadas en estos principios. Los informes, llamados Comunicaciones de Progreso (COPs), deben señalar sus avances y demostrar su compromiso con el Pacto Mundial. Escudero observó, sin embargo,

* Artículo basado en el reporte del equipo de relatores.

que también se da el caso de empresas que no cumplen en su totalidad con los compromisos de relatar los progresos alcanzados a través de sus prácticas.

El Pacto Mundial implica algunos temas, como, por ejemplo, las inversiones financieras. Hoy, los índices de sustentabilidad de las bolsas de valores son criterios usados para los fondos de pensiones (grandes inversores institucionales) para decidir donde colocar sus inversiones. Hay iniciativas en el ámbito académico, como la formación de un consejo global, puesto que éstos son promotores de ideas y prácticas y poseen un rol importante en la formación de personas. Se estimula, por ejemplo, la creación de disciplinas específicas en el tema y en la educación continua sobre la responsabilidad social, incorporada en los cursos de gestión organizacional.

Así, según Escudero, el Pacto Mundial viene consolidándose como la mayor iniciativa global de ciudadanía corporativa, con acciones pioneras de promoción de la responsabilidad social de la empresa. Escudero cree que 2006 fue un año importante en este movimiento, en el cual la RSE ganó diversas batallas sobre ideas, creándose la base necesaria para promover el desarrollo de prácticas socialmente responsables de manera sostenible. Esta base incluye la formación de redes regionales de las cuales participan las instituciones que promueven la responsabilidad social de las empresas, universidades, bolsa de valores, instituciones multilaterales, gobiernos, organizaciones de los sectores público, privado y de la sociedad civil.

Sin embargo, según Escudero, este proceso enfrenta dos riesgos principales. El primer riesgo es que no se perciban los resultados de este proceso, lo que reflejaría una carencia real del control en relación al impacto de las acciones empresariales en el área. El segundo riesgo es la posibilidad de que los modelos, las herramientas y los mecanismos de monitoreo de las prácticas de RSE, por haber sido creadas de manera fragmentada, acaben actuando como inhibidores para la acción en las organizaciones que pueden tender a concentrarse en los procesos burocráticos. Las demandas fragmentadas, la inconsistencia y las herramientas incompatibles pueden generar duplicación de esfuerzos. Por ello la necesidad del GRI y del Pacto Mundial de unir las herramientas globales de gestión socialmente responsable.

Finalmente, Escudero habló sobre los puntos en común de GRI-G3 y el Pacto Mundial, acentuando ambos como herramientas de la gestión global, enfocadas en la comunicación del progreso de la gestión socialmente responsable. Sugirió que 2007 sea un año marcado por la alianza entre el Pacto Mundial y el GRI, buscando convertir la ciudadanía corporativa en una práctica común en el ámbito mundial, pasando por la promoción de convergencias entre los conceptos, los informes y las acciones. Resaltó la importancia de la articulación de estas iniciativas globales con organizaciones locales y redes en cada país. Entre éstos, Escudero acentuó el rol del Instituto Ethos en Brasil y América Latina como promotor fundamental

para transformar la RSE, cada vez más, en una realidad en las empresas.

Ernst Ligteringen, presentó la iniciativa como una red responsable de crear una guía para los informes sobre sustentabilidad en las organizaciones del sector privado y de la sociedad civil. También enfatizó la importancia que tienen las organizaciones en red en general, y en particular las que estimulan la responsabilidad social y producen guías para los informes que resumen los impactos sociales, ambientales y económicos.

GRI es una iniciativa basada en los principios del *Triple Bottom Line* - o triple cuenta de resultados que incluye las dimensiones económica, ambiental y social. Además utiliza indicadores divididos de acuerdo con estos mismos principios. Las directrices GRI reflejan un proceso de construcción *multistakeholder*, que ha contado con la participación de cerca de 1.000 organizaciones, de multitud de países, habiendo sido lanzada en 2006 su tercera generación.

Ernst Ligteringen realizó una revisión histórica del proceso que llevó a las empresas a preocuparse por la sustentabilidad de sus acciones, señalando como factor fundamental el crecimiento de la población en las últimas décadas, principalmente en los países más pobres y, por lo tanto, el crecimiento de la pobreza, del desempleo y problemas sanitarios, puesto que la infraestructura para apoyar estas áreas no creció en la misma proporción. Sin embargo, y a pesar de la situación alarmante por la

cual el planeta está pasando, Ligteringen comentó que no hay suficiente movilización para generar cambios positivos significativos, y utilizó una metáfora, diciendo que actuamos como "sapos que no sienten que la laguna se está calentando y se quedan esperando a que hierva la laguna, hasta que se mueren cocidos". Según él, las empresas tienen que parar de pensar que no son partes integrantes de este proceso de degradación global. Primero viene la apertura de la conciencia, después viene la preocupación y, más adelante, las acciones que tienen como objetivo los cambios. Este proceso viene acompañado de muchos nuevos conceptos, como la ciudadanía corporativa, sustentabilidad, responsabilidad social de la empresa, etc. Sugirió que si hubiera menos preocupación con los términos utilizados y más atención a los impactos de nuestros modelos de producción, de nuestros patrones de consumo y de las maneras de conducir los negocios, sería más fácil darnos cuenta que todos hablamos el mismo idioma y, así, se podrían evitar las barreras que dificultan la unificación de las herramientas.

Ligteringen comentó que es alarmante saber que de 77.000 multinacionales importantes que actúan hoy en el mundo, solamente cerca de tres mil (menos del 4 por ciento) elaboran informes de sostenibilidad. La meta del GRI es que, en cinco años, este número crezca a 20 por ciento, o sea, cerca de 15.000 empresas. Para una meta tan ambiciosa, es más que fundamental que iniciativas globales como el GRI y

el Pacto Mundial se unan y estimulen las iniciativas locales. En este aspecto, Brasil ha tenido prominencia, especialmente por su participación activa en la elaboración y consolidación de este proceso de integración de las iniciativas conjuntas del Pacto Mundial y GRI, destacando la actuación del Instituto Ethos. Acentuó que las interrelaciones y las alianzas entre estas organizaciones y las herramientas son importantes, pero no son suficientes, siendo necesaria la participación y las alianzas con empresas y otros segmentos de la sociedad.

Ligteringen finalizó su presentación señalando la importancia de la integración de herramientas para alcanzar avances, como facilitar el acceso a los mecanismos de rendición de cuentas sobre prácticas, y permitir la divulgación de acciones empresariales con más intensidad y calidad. Así, cada vez más empresas consideran la utilización de estos instrumentos como una oportunidad fundamental para el crecimiento sostenible de la organización.

La gestión socialmente responsable es una etapa importante en la gestión de la empresa y debe ser construida de manera integrada con los múltiples *stakeholders*. Fue lo que señaló **Ricardo Young**, presidente del Instituto Ethos, al comienzo de su exposición. Añadió que se ha acabado el ser socialmente responsable para pagar las cuentas y para cumplir con las leyes. Actualmente hablamos sobre la transparencia en las empresas y de cómo es fundamental tener herramientas de gobernabilidad. Hablamos también de cadenas de producción y de la importancia de tener

herramientas de gestión para establecer relaciones con los proveedores. Se percibe, por lo tanto, la importancia de las herramientas de gestión para desarrollar, orientar y para medir el impacto de las actividades socialmente responsable.

Hablar de gestión socialmente responsable es hablar de un fenómeno reciente. Según Young, la RSE, como tal, surge en el principio de la década de los 90s. En el principio del nuevo milenio, se crearon herramientas más efectivas para apoyar la RSE y, sólo ahora, en los últimos dos o tres años, hemos tenido la preocupación de conseguir la convergencia de herramientas de RSE para una mayor eficacia.

Los Indicadores Ethos de Responsabilidad Social surgieron en 2000 como una herramienta de auto-evaluación de las empresas sobre sus procesos de la gestión sostenible. Las empresas no estaban midiendo su crecimiento de forma integrada, no estaban teniendo en cuenta la percepción de sus diferentes *stakeholders*. Los indicadores Ethos ofrecen a las empresas metodologías de control mensurables, organizadas en 7 temas:

- Valores
- Proveedores
- Transparencia y Gobernabilidad
- Clientes y Consumidores
- Fuerza de Trabajo
- Gobierno y Sociedad.
- Medio Ambiente
- Los indicadores Ethos son utilizados por cerca de 600 empresas en Brasil.

Por otro lado, El Pacto Mundial, que en diciembre de 2006 contaba con cerca de 200 empresas signatarias solamente en Brasil, se basa en parámetros mínimos referenciados en marcos reglamentarios producidos en el ámbito de las Naciones Unidas y adoptadas por varios gobiernos. Para los años de 2006 y 2007, se eligieron los principios relacionados con el trabajo decente y el combate a corrupción del Pacto Mundial como focos de atención en Brasil. Ya el GRI es un medidor de desempeño que utiliza el concepto *Triple Bottom Line* como guía, preocupado con la sustentabilidad de la gestión social. En Brasil, en diciembre de 2006, alrededor de 30 empresas declaraban utilizar el GRI como referencia para la elaboración de sus informes.

De acuerdo con Young, desde el principio, el Instituto Ethos estableció un diálogo con estas dos iniciativas globales – Pacto Mundial y GRI para la construcción de los indicadores, que es evidente, puesto que en las guías de los Indicadores Ethos se relacionan directamente.

Ricardo Young cree que, hoy en día, es cada vez más común que las empresas se preocupen en medir el éxito de sus actividades por medio de otros indicadores, más allá de los financieros. La tendencia del mercado es analizar con más intensidad los balances de sostenibilidad de las empresas. Sin embargo, esto no está totalmente internalizado en las empresas. Por ejemplo, es raro tener departamentos jurídicos que tengan

noción del impacto de los derechos humanos en los procesos de la gestión de empresas y a qué riesgos legales está expuesta la empresa en relación a los mismos. Actualmente, hay compañías que usan las tres herramientas (Ethos, GRI y Pacto Mundial) de manera integrada y eficaz en todos los niveles del organización, siendo el caso de COPEL - Compañía de Energía Eléctrica del Estado de Paraná y Petrobras en Brasil.

Ricardo Young enfatizó que el Instituto Ethos ha avanzado en la definición de criterios esenciales en responsabilidad social como legislación, auto-regulación y procesos fundamentales de gestión. El gran desafío, ahora, es cómo las empresas pueden contribuir para el desarrollo sostenible. Young considera



que el concepto sigue siendo nuevo y las herramientas para su práctica siguen estando en construcción. En este proceso de construcción tanto el Pacto Mundial como GRI poseen un rol esencial para una buena estructuración.

Finalmente Ricardo Young destacó la importancia de los futuros lineamientos ISO 26000 como una nueva "vuelta a la rueda" de la comunidad empresarial y de la sociedad civil para las conquistas en relación a la responsabilidad social de la empresa y al desarrollo sostenible. El proceso representa un marco de elaboración de directrices consistentes para la gestión de procesos de desarrollo sostenible. A diferencia de otros estándares emitidos por la misma entidad, en este caso no será certificable, y será una guía de conducta para acciones relacionadas con la sostenibilidad en la gestión organizacional.

Durante la sesión de preguntas y respuesta surgió el tema de la participación del movimiento sindical en los procesos de desarrollo de las herramientas de gestión. Manuel Escudero señaló la colaboración de la Organización Internacional del Trabajo y de las múltiples perspectivas sindicales que están agregadas en la esencia del Pacto Mundial. Ernst Ligteringen añadió la participación de representaciones sindicales en las discusiones del GRI y Ricardo Young señaló su preocupación en el caso de Brasil, donde el movimiento sindical se ha mostrado reticente a participar, lo que para él es preocupante, puesto que el movimiento tiene un rol que va más allá de las relaciones laborales en

sí mismas y añadió que deberían participar más en la discusión. Con respecto a la participación de las pequeñas y medianas empresas (PyMES) Ligteringen destacó los varios niveles de aplicación del GRI-G3 que es adaptable a las PyMES y señaló que empresas con hasta 2 empleados que han utilizado los estándares del GRI para crear sus informes. Sobre quién tiene la responsabilidad para la verificación de los informes Young destacó los índices de sustentabilidad como un ejemplo y que el ideal sería que, para la verificación de estos informes, el perfil necesario tendría que agregar un conocimiento profundo de los procesos de gestión sostenible de la empresa para poder auditar convenientemente. Ligteringen complementó diciendo que la auditoría tendría que ir más allá de la verificación y que, cuando todas las empresas comenzasen a elaborar este tipo de informe, se convertiría en una práctica habitual y una herramienta básica para la competitividad de las empresas. Señaló que ya existe un gran número de inversores que tienen en cuenta estos informes para su toma de decisiones.

Comentarios de cierre

La sesión funcionó como un momento de estímulo al uso y a la integración entre el Pacto Mundial, el GRI y los Indicadores Ethos de Responsabilidad Social, y para demostrar cómo las tres iniciativas han sido integradas. Otras herramientas que están siendo desarrolladas son también importantes para crear la base y la accesibilidad



necesaria a un proceso de convergencia de varias organizaciones interesadas en el tema de desarrollo sostenible. Los panelistas destacaron que se trata de un proceso de construcción colectiva, en el cual no hay verdades absolutas.



PRIMERA RONDA DE SESIONES PARALELAS

Sesión B: Diversidad en el mercado de trabajo
y la inversión social inclusiva
Lunes, 11 de diciembre de 2006

Equipo de relatores

Esta sesión tuvo dos partes, la primera estuvo moderada por Izabel Portela, Directora Ejecutiva de Instituto Íris, Brasil y la segunda fue moderada por Tina Balin-Brooks, de la *Inter-American Foundation*, Estados Unidos. La primera parte contó con panelistas como Helio Santos, Presidente del Instituto Brasileiro da Diversidade, Brasil; Elias Sampaio, Sub-Secretario Municipal de Reparación, Brasil; y Rocio Alonso Lorenzo, Investigadora de *Cornell University*, Estados Unidos. Los panelistas de la segunda parte fueron Giovanni Harvey, Director Financiero del Intituto Palmares de Direitos Humanos, Brasil; Rosemberg Evangelista Pinto, Gerente de Comunicación Institucional Nordeste de Petrobras, Brasil; Claudio Krug Merino, Presidente de la Unión Nacional de Instituciones de Ciegos de Chile; Cristian Bravo Román, Director de Proyectos de Telefónica de Chile; Rodolfo Soriano, Director Ejecutivo de la Asociación para el Desarrollo Rural, Bolivia; Javier Hurtado y Vicente Choquetijlla de *Irupana Andean Organic Foods*, Bolivia.

Introducción

Los ponentes presentaron experiencias de diversidad en el mercado de trabajo y ejemplos de colaboración entre organizaciones sin fines de lucro y empresas privadas en Latinoamérica. Enfatizaron también los beneficios de esas colaboraciones y los desafíos en suplir las necesidades de todas las partes interesadas.

En la primera parte de la sesión, más allá del debate sobre el tema, fue presentada una iniciativa pública de la Administración Municipal de Salvador, la cual contempla el proceso de capacitación institucional en temas de diversidad y se expusieron los resultados de una investigación cualitativa sobre acciones afirmativas que favorecen la diversidad en tres empresas privadas con unidades en Brasil.

Durante la segunda parte de la sesión el panel siguió un formato de entrevistas con personas involucradas en programas de alianzas entre empresas y organizaciones sin fines de lucro, en temas como el de la diversidad en el mercado de trabajo.

Diversidad en el mercado de trabajo y sustentabilidad integral

Hélio Santos inició su participación señalando la misión del Instituto Brasileiro de Diversidad (IBD) que es facilitar el establecimiento y la promoción de una cultura pro-diversidad en el mercado de trabajo del país. Para él, es importante valorar la diversidad en las empresas, ya que de este modo se promueve una mayor interacción con el medio ambiente,

genera sinergias y agrega valor a la empresa. Valorar y darle importancia a la diversidad posibilita que se ponga fin a la falta de diversidad y además sea posible la promoción de la igualdad de oportunidades. Sin embargo, la diversidad no puede existir sin equidad, ya que ésta exige una cultura pluralista.

Para Helio Santos, la implantación de programas de diversidad en Brasil es viable en empresas con un enfoque de modelo cultural pluralista. La responsabilidad social corporativa, según él, es un conjunto de actitudes que necesita contemplar el progreso en materia de igualdad. Aunque avanzan las prácticas de responsabilidad social en Brasil hay todavía mucha resistencia a la diversidad.



Brasil es uno de los países más desiguales del mundo y esta desigualdad en el ingreso resulta en un bajo aprovechamiento de talentos. Citando a Peter Drucker - "Una fuerza de trabajo diversificada es un factor obligatorio para que la empresa tenga éxito en el Tercer Milenio". Santos comentó que la resistencia a la diversidad en el mercado de trabajo se compara a la sensación de tener una huerta muy variada y, todos los días, ofrecer la misma verdura.

Hélio Santos cree que la sustentabilidad integral corresponde a hacer lo mejor, de la mejor manera posible. Es decir, tener la verdad como norma y la ética como guía. Para Santos, quién duda de la existencia armónica en la diversidad se está engañando y muestra un gran miedo a lo que posiblemente desconoce. Un ejemplo típico de esta situación se da en los deportes, por ejemplo en los equipos de fútbol, en los que los diversos talentos son necesarios, son aceptados y son valorados. Sin embargo, los profesionales responsables por la selección de recursos humanos en muchas empresas todavía no aprendieron a respetar y apreciar la diversidad. No están

aprovechando los diversos talentos que el mercado les ofrece.

La ignorancia referente a las diferencias es una de las causas que explican la desigualdad en el caso de Brasil, contada por la historia y comprobada con el simple análisis de algunos hechos. Desde el día 14 de mayo de 1888 - "The Day After" (el día después de la abolición de la esclavitud en Brasil), la dialéctica brasileña y las asimetrías radicalizaron la pobreza. La pobreza brasileña aumentó y uno de los elementos propulsores de esta construcción fue el desprecio a la diversidad, que trajo consecuencias como el crecimiento desorganizado y la carencia de oportunidades. Éstas, alternativamente asimismo arraigadas en elementos como la pobreza, la anestesia moral, la inercia y la asimetría de la sociedad. Delante de la necesidad de cambio de este cuadro, es necesario que la diversidad se visualice de manera distinta, promoviendo una nueva cultura, donde la diversidad se considere no como parte del problema sino como parte de la solución.

Diversidad, capacitación institucional de gobiernos e inversión social

Elias Sampaio, de la Secretaría Municipal de Reparação de Salvador, Bahia, exhibió el programa de capacitación institucional de los profesionales de la Alcaldía Municipal de Salvador – PCRI. La Secretaría tiene como misión el articular iniciativas de promoción de la igualdad racial, garantizando la inserción de todos en todas las políticas públicas implantadas en la ciudad, de modo que

éstas alcancen a la mayoría de la población, especialmente para los afrodescendientes que por desgracia quedan en numerosas ocasiones excluidos. El programa PCRI tiene como objetivo fortificar la capacidad del sector público en la identificación y prevención del racismo institucional y la participación de las organizaciones de la sociedad civil en el debate de políticas públicas racialmente equitativa. El programa, que contó con la adherencia del 80 por ciento de las secretarías municipales, busca capacitar profesionales de la Alcaldía para un tratamiento equitativo a los ciudadanos, buscando prevenir las actitudes de racismo, que vienen en numerosas ocasiones de las mismas prácticas institucionales.

El racismo en el ámbito institucional, según Elias Sampaio, representa el fracaso de las instituciones y organizaciones en proveer un servicio profesional y adecuado a las personas, en función de su color, cultura, origen racial o étnico. Sus manifestaciones pueden ser identificadas por medio de normas, prácticas y comportamientos discriminatorios adoptados en la rutina del trabajo que son resultado de la ignorancia, de preconcepciones o de estereotipos racistas. En cualquier caso, el racismo institucional siempre coloca a los grupos raciales o étnicos discriminados en situación de desventaja en el acceso a beneficios generados por la acción de las instituciones y organizaciones. Es fundamental que el gobierno mire hacia las diferencias existentes en la sociedad y en las prácticas del gobierno, y que exista articulación entre las políticas públicas.

Elias Sampaio mencionó algunas de las estrategias adoptadas para la implantación del PCRI como son la sensibilización de la gerencia, asesores y equipos técnicos; producción y divulgación de diagnósticos sobre los efectos del racismo institucional; creación de mecanismos para el reconocimiento, identificación y lucha contra el racismo institucional; y la promoción de la cultura de respeto a la diversidad racial y de género en las relaciones de trabajo. El ponente divulgó también algunas acciones relacionadas con el plan del trabajo intersectorial como son la divulgación del programa PCRI; la capacitación institucional; talleres y entrenamiento; diagnóstico de salud de la población afrodescendiente de Salvador y diagnóstico de las desigualdades raciales en Salvador.

Según Sampaio, la Alcaldía Municipal de Salvador cree que el proceso de capacitación institucional es un elemento que puede permitir de una manera más eficiente la discusión de la equidad social. Las acciones del gobierno funcionan, aún, como catalítico para la inversión social privada y la promoción de la diversidad en las empresas, por medio de iniciativas diversas. Salvador es un ejemplo de diversidad pero también de desigualdad. Se da la paradoja de la mayoría, puesto que se habla en términos de políticas para las minorías pero en el caso de Salvador, del Estado de Bahía y de Brasil la población negra son mayoría y son discriminados.

Elias Sampaio finalizó diciendo que para la promoción de la diversidad la actuación del gobierno no es suficiente;

es necesario la alianza de esfuerzos de todos los agentes, inclusive de las empresas. Sin embargo, para que esto suceda, la responsabilidad social de la empresa debe realizarse de manera endógena y no exógena, como ha sucedido en muchas empresas.

Prácticas gerenciales en Brasil: reflexiones sobre la valoración de la diversidad

La investigadora **Rocio Lorenzo** presentó su investigación de doctorado, realizada entre enero de 2004 y julio de 2005, en la cual exploró una red de empresas y sus programas de diversidad y de acciones afirmativas en pro de la diversidad. La investigación fue cualitativa y observó con profundidad las prácticas de reclutamiento, selección y promoción de empleados en tres empresas. La metodología de la investigación implicó la participación en talleres y dinámicas de grupo, visita a las empresas y entrevistas, dando por resultado la identificación de factores de éxito y algunos desafíos para estos programas.

Los proyectos y las empresas que participaron en este estudio fueron:

- 1) Gestión Global de la Diversidad, programa desarrollado por IBM
- 2) Alianza Trilateral - primera acción afirmativa con el público externo - Generación XXI - del Banco de Boston
- 3) Primera red de empresas "proveedoras de integración" - Integrare

El estudio señaló como factores de éxito de la primera experiencia –

Gestión Global de la Diversidad de IBM los siguientes:

- La diversidad está alineada a la estrategia global del negocio
- Integración en la empresa de las prácticas de diversidad y acciones afirmativas externas e internas
- Compromiso histórico de la empresa con la diversidad y un significativo impulso interno

Por otra parte, como principales desafíos del programa de diversidad desarrollados por IBM fueron identificados la carencia de continuidad de algunas prácticas, la selección de afro-descendientes y la sensibilización de los empleados.

Los factores de éxito del segundo caso estudiado, Alianza Trilateral - primera acción afirmativa con el público externo - Generación XXI – del Banco de Boston fueron:

- El carácter pionero del programa y su potencial de replicación por otras empresas
- El éxito de los jóvenes involucrados en el programa en las escuelas de secundaria y en la universidad



- La satisfacción de los jóvenes con el financiamiento y la infraestructura proporcionada por el proyecto.

Como desafíos, Rocio Lorenzo señaló la separación entre la fundación que maneja el programa y la empresa; el número reducido de beneficiarios; el desacuerdo entre los socios sobre el significado de los conceptos "diversidad" y "acción afirmativa"; y su discontinuidad.

Los resultados del tercer caso estudiado (Integrare) evidenciaron los siguientes factores de éxito:

- Las oportunidades de negocio para pequeños empresarios afrodescendientes, con deficiencias físicas e indígenas;
- El aumento del número de empresas asociadas y de empresas que utilizan la base de datos creada por Integrare.

Entre los desafíos, Lorenzo destacó el conocimiento del área de suministro de las empresas; el entrenamiento de las empresas suministradoras para alcanzar el nivel de calidad y precio exigido por las empresas; la interpretación equivocada de la responsabilidad social de la empresa por algunas corporaciones que la entienden como caridad y, finalmente, la falta de continuidad del proyecto.

Entrevistas sobre experiencias exitosas

Los participantes de la segunda parte de la sesión presentaron algunas experiencias positivas sobre la

diversidad en el mercado del trabajo. Además mostraron ejemplos de la contribución entre las organizaciones sin ánimo de lucro y las empresas privadas en Latinoamérica y así como los desafíos para suministrar las necesidades de todas las partes interesadas.

Rosemberg Evangelista Pinto, de Petrobras, dijo que la inversión social inclusiva orientada a la diversidad en el trabajo en Brasil está enfocada, prioritariamente, a las acciones de inclusión étnica. Sin embargo, actualmente, se ha enfocado también a las relaciones de género, la inclusión de personas con necesidades especiales y en la cuestión de la opción sexual.

Según Pinto, para Petrobras, el campo de las relaciones sociales externas comprende las inversiones sociales, ambientales y culturales, yendo más allá de un concepto de inversión puntual para acciones que generan oportunidades de inclusión para la sociedad, de manera estratégica. Esto se vuelve fundamental, en especial, en las inversiones productivas de las grandes empresas.

Rosemberg acentuó, sin embargo, que no se debe considerar la inversión social privada como la solución de los problemas que el Estado debería resolver. Las empresas cumplen un rol ético, que no es actuar sobre los asuntos que le corresponden al Estado. Las empresas deben ser éticamente responsables, cumpliendo con sus deberes como parte integrante de la sociedad y llevando a cabo las acciones de responsabilidad social y ambiental que sean necesarias para su buen

funcionamiento, más allá de sus compromisos obligados de cumplimiento de la legislación vigente. En la mayoría de los casos, las acciones de las empresas en esta área tienen como objetivo agregar valor a su negocio. Según él, toda empresa debe cumplir un ritual desde el punto de vista de la responsabilidad social, pero habría dos aspectos éticos que influyen sus acciones. Primero, la ética empresarial, que pone de manifiesto la necesidad de obtener retorno de la inversión, incluyendo las inversiones en acciones sociales; y segundo la ética social.

Giovanni Harvey clarificó que la Incubadora Afrobrasileña es un proyecto que comenzó a ser pensado en 1997 por el Instituto Palmares de Derechos Humanos y entre 1997 a 2004 la incubadora continuó como idea.

A partir de la participación de la Fundación Interamericana y de Petrobras en 2004 fue posible desarrollar una experiencia concreta que generó la percepción de que era necesario romper algunos paradigmas.

El primer de esos paradigmas fue que la inserción de los afrodescendientes en el mercado del trabajo es no solamente deseable sino además factible. Sin embargo, con la situación actual de la población, es un ideal casi imposible de ser alcanzado actualmente, en función de los cambios estructurales que sucedieron en el mercado del trabajo. Especialmente por la inadecuación entre la oferta y la demanda en cuanto a las habilidades que se necesitan en la era de la información, o era del

conocimiento, que vivimos hoy. Otra idea errónea, pero presente en la sociedad, es que la de inclusión social se opone al desarrollo económico. En contraste, es necesario percibir que solamente tenemos desarrollo en la medida en que se avancen las acciones de inclusión social.

El tercer paradigma, según Harvey, es el rol que se le atribuye a los afrodescendientes en la economía. La raza negra, como conjunto, es considerada en Brasil como un elemento que colabora en el desarrollo económico pero no como protagonista directo en el proceso. Sin embargo, mientras que no ocupe el papel de protagonista, la economía no va a crecer de manera sostenible.

La incubadora fue creada para romper estos tres paradigmas. La actuación de Petrobras en este proceso fue decisiva para alcanzar los resultados esperados, no solamente por la ayuda financiera, si no también por la credibilidad agregada al proyecto. Sin esta ayuda, este trabajo no habría podido ser realizado. Se postularon numerosas personas para la Incubadora Afro-Brasileira, también para la ciudad de Nova Iguaçu, y para una incubadora experimental, en alianza con una organización enfocada a la inserción social de personas que han cumplido pena en prisión.

Javier Hurtado comentó, inicialmente, que él no se consideraba empresario sino un sociólogo que veinte años atrás, quiso comenzar un trabajo social en el área de agricultura pero eso era difícil si no creaba una empresa. Así lo

hizo y creo una empresa responsable en su trato con los demás. El desafío de crear Irupana, que empezó como una microempresa y fue creciendo, pasó por la necesidad de generar valor agregado a los productos, lo que permitiría tener acceso a mercados más atractivos. Hurtado percibió que las pequeñas empresas en países pobres no pueden hacer cosas para los pobres, porque no poseen la tecnología y otras condiciones para producir a precios bajos y a gran escala. Además, para diferenciarse de los demás necesitan desarrollar productos especializados, con alto valor agregado, y venderlos a los segmentos del mercado que pueden pagar más ese mayor precio. En su trayectoria como empresario, ha percibido que invertir en ventajas competitivas a través de toda cadena productiva, de manera integrada, genera beneficios para todos. En el área de agricultura orgánica, una de las cosas que ha aprendido es que en vista de las prácticas de muchos países desarrollados es muy difícil competir en un mercado global sin subsidios y sin cooperación. Es necesario que exista algún método de apoyo a los pequeños productores para compensar las inequidades, su falta de acceso a información y recursos y otras imperfecciones del mercado de las que se ven afectados, así como actuar en cooperación, de manera que se garantice el volumen y la calidad necesarias para participar en el mercado global. Teniendo a la Asociación para el Desarrollo Rural como aliada hemos demostrado que es posible hacer negocios generando beneficios, de forma ética y sostenible.

Rodolfo Soriano se incorporó al diálogo comentando que Bolivia tiene una larga historia de ayuda a los productores agrícolas, tanto por las organizaciones gubernamentales como no-gubernamentales. Reiteró lo que Javier Hurtado había señalado respecto de los pequeños productores pobres, que tienden a ganar poco al dirigir sus negocios a los consumidores con poco poder adquisitivo. Una contribución importante para estos productores es conseguir las condiciones para poder llegar al mercado de consumidores con mayor capacidad de compra, que puede ofrecer mejores oportunidades en términos de precios y márgenes. Según Soriano, se hace necesario apoyar a los productores para generar productos de mejor calidad, de modo que puedan competir en el mercado. Es necesario, también, trabajar con las empresas más grandes, de modo que éstas adquieran la producción de pequeños productores en condiciones más favorables.

Soriano destacó los beneficios y ventajas mutuas alcanzadas en las alianzas que se establecen entre empresas y pequeños productores. Entre estas ventajas se encuentra el acceso a nuevos mercados, mayores márgenes que suponen mayores ingresos y acceso a nuevas tecnologías. La organización dirigida por Soriano ha adquirido experiencia y aprendizaje para enfocar sus acciones al desarrollo de alianzas, trabajando de una manera más eficiente y obteniendo resultados de mayor impacto. Según él, habían encontrado la clave, el secreto para ofrecer un tipo de subsidio inteligente a los productores. Se han invertido

muchos recursos, tanto las ONGs como los gobiernos en subsidios, pero con resultados muy discutibles y en ocasiones frustrantes porque terminan incluso empeorando la situación del pequeño productor en el largo plazo.

Al finalizar, Rodolfo Soriano compartió la experiencia de que el trabajo de articulación entre empresas y pequeños productores es extremadamente difícil, una vez que existe una experiencia en el pasado que ha dado lugar a cierta desconfianza entre ambos. Aunque aquí presentamos un caso del éxito en una relación, no siempre sucede así. Generar confianza y la construcción de puentes entre ambas son los desafíos principales del trabajo que viene siendo desarrollado.

Cláudio Krug Merino representa la Unión Nacional de Instituciones de

Ciegos de Chile - UNCICH, una organización sin fines de lucro, de derecho privado, que tiene como objetivo principal mejorar la calidad de vida de los discapacitados en Chile. La organización tiene 17 asociaciones y agrega una red de 850 especialistas. Merino informó que en Chile, de cada cien personas, trece posee algún tipo de discapacidad. Entre los problemas que esas personas enfrenta están la carencia de oportunidades de trabajo, poca capacitación y baja calidad de vida. Por otra parte, el nivel de profesionalidad de las asociaciones de los portadores de deficiencias también es bajo. Tales asociaciones enfrentan desafíos constantes y hacen mucho esfuerzo para resolver necesidades puntuales. En alianza con Telefónica de Chile, se decidió enfocar los recursos para el desarrollo de proyectos que tienen como propósito crear

mecanismos de autofinanciación para estas organizaciones, además de crear fuentes de trabajo para personas con deficiencia visual, los cuales fueron definidos como los principales beneficiarios de este proyecto.

Cristian Bravo Román dijo que la opción de Telefónica de Chile en realizar una alianza y trabajar con deficientes visuales vino de la percepción de que las oportunidades ofrecidas a este grupo de personas son escasas. El objetivo de la alianza fue desarrollar capacidades colectivas para obtener una cultura de trabajo alrededor de proyectos sostenibles. Entre los aspectos positivos de la alianza se distingue el alto grado de compromiso y capacidad de liderazgo de los involucrados así como la transmisión de conocimiento que fueron permitidas por el trabajo. Percibieron también, que los portadores de deficiencia visual que participan en el proyecto, al tener acceso a una oportunidad como esta, lo valoran y se comprometen para alcanzar los mejores resultados, demostrando voluntad de sugerir, participar y auto desarrollarse. El desafío más grande ahora es extender el trabajo, involucrando a más gente y un mayor número de organizaciones, desarrollando también soluciones en tecnología para facilitar el acceso a la información y a oportunidades.

Vicente Choquetijlla, de Irupana Andean Organic Foods, de Bolivia, destacó que muchos hablan del rol de las empresas desde la perspectiva de sustentabilidad, pero es necesario distinguir la intención y la actuación de



cada una de estas empresas. En el campo de producción de alimentos orgánicos, es básico identificar a los productores que realmente siguen un proceso de producción orgánica. Estas empresas colaboran al desarrollo sostenible, y su labor debe ser reconocida.

Según Choquetijlla, la producción orgánica en Bolivia y en otros países de la región no se extinguió con la mecanización de la agricultura y el uso de otras técnicas agrarias por los grandes productores agrícolas, gracias a un trabajo arduo y al empeño de los pueblos indígenas bolivianos, que guardaron las más viejas técnicas de cultivo. Mas recientemente, algunas empresas han contribuido a desarrollar este modo de cultivo y venden su producción a mercados principalmente en países europeos que demandan estos productos pero no pueden producirlos. Todas las partes involucradas están ganando con la producción orgánica, sin embargo, el desafío es la generación de oportunidades de mercado para todos, es decir, que la gran mayoría de los productores orgánicos encuentren un mercado para su producción y que obtengan una rentabilidad que les permita vivir dignamente y continuar con su actividad productiva.

Giovanni Harvey, contestando a una pregunta sobre la discriminación contra las personas mayores dijo que en Brasil, una persona con 40 o 45 años es considerada mayor y tiene muchas dificultades para encontrar empleo. Esto es trágico tanto para las personas que pasan por estas dificultades como

para la economía, ya que entre los 40 y 60 años las personas están en plena capacidad intelectual y física y es un talento en la sociedad que se desaprovecha. Se debería hacer un esfuerzo para incluir a las personas de edad mediana en el mercado de trabajo.

Comentarios de cierre

En contraste de lo que mucha gente juzga, la diversidad no es un problema, y sí parte de la solución, ya que la utilización de diversidad en los mercados de trabajo posibilita una mayor riqueza de talentos además de generar la promoción de la igualdad de oportunidades. Sin embargo, la diversidad no se puede promover sin equidad, ya que no es posible tratar con la igualdad a los que en realidad son desiguales y puede que cada problema requiera una solución distinta. La preconcepción con relación a la diversidad es un problema que alcanza muchas áreas y personas. Diversos sectores y actores de la sociedad deben, por lo tanto, desarrollar iniciativas en favor del uso de la diversidad de talentos y de la superación de las ideas preconcebidas. Pudimos ver la necesidad de un esfuerzo común de todos los actores gubernamentales, empresariales y de la sociedad civil para promover la diversidad. Los programas y prácticas como las que se presentaron en este panel, que son iniciativas promovidas por agencias del gobierno, ONGs o empresas privadas, no deberían ser excepciones sino la norma general.





PRIMERA RONDA DE SESIONES PARALELAS

Sesión C: Acción colectiva del sector privado en la lucha contra la corrupción

Lunes, 11 de diciembre de 2006

Amina El-Sharkawy
Instituto del Banco Mundial*

La sesión fue moderada por Philip Nichols, Profesor Asociado de Estudios Legales y Ética en los Negocios de *Wharton School, University of Pennsylvania*. Entre los panelistas se encontraron Djordjija Petkoski, Director del Programa de Negocios, Competitividad y Desarrollo del Instituto del Banco Mundial, Grupo del Banco Mundial; Alejandro De Lascurain, Gerente de Servicios Financieros, Construcard, CEMEX, México; Sarah Cook, Especialista en Comercio Internacional/Gerente de Programa, Departamento de Comercio de Estados Unidos; Graciela Garay, Presidenta, Cámara de Comercio Paraguayo-Americana, y Miembro Fundador del Pacto Ético Comercial, Paraguay; y Stephen Ettinger, Asesor de Proyecto/Coordinador de Latinoamérica, *Partnership Transparency Fund*, Estados Unidos.

Introducción

La corrupción y una gobernabilidad débil perjudican gravemente el entorno de negocios en el cual las empresas operan. En América Latina casi el 60 por ciento de los negocios identifica corrupción como un impedimento serio para sus operaciones y su crecimiento.

No se puede negar la necesidad de una buena gobernabilidad y de nuevos enfoques para abordar el problema de la corrupción. Más de dos tercios de las 159 naciones encuestadas en el Índice de Percepción de Corrupción de Transparencia Internacional 2005⁴ alcanzaron 5 puntos de 10, indicando niveles serios de corrupción en la mayoría de los países. Según el Informe Negocios contra la Corrupción

(*Business against Corruption Report*⁵) existe una fuerte evidencia que la corrupción añade hasta un 10 por ciento del coste de hacer negocios, y hasta un 25 por ciento del coste de las licitaciones públicas. Más aún, el Instituto del Banco Mundial estima que más de 1 billón de dólares estadounidenses se pagan en sobornos cada año.⁶

Iniciativas exitosas alrededor del mundo demuestran que las empresas pueden construir sobre medidas de responsabilidad y gobernabilidad corporativa, formas de combatir la corrupción – en el ámbito de la empresa, pero también de forma colectiva a través de iniciativas lideradas través del sector privado. La sesión “Acción Colectiva del Sector Privado en la Lucha contra la Corrupción” fue un

dialogo sobre enfoques novedosos, utilizando las lecciones de la responsabilidad y la gobernabilidad corporativas y estrategias de ética en los negocios para la lucha contra la corrupción a través de acciones colectivas que mejoren el entorno de negocios.

Phillips Nichols abrió la sesión, enfatizando que los negocios pueden y en muchos casos contribuyen positivamente a solucionar algunos de los desafíos de la falta de desarrollo en algunos países, incluyendo la lucha contra la corrupción. Nichols acertó que una empresa responsable, como parte de una sociedad, tiene una obligación especial para ayudar a que el concepto eche raíces y contribuir a una mayor transparencia. La corrupción es una enfermedad que se extiende a todos

* Esta sesión fue organizada conjuntamente por el Programa de Negocios, Competitividad y Desarrollo del Instituto del Banco Mundial; la Administración de Comercio Internacional del Departamento de Comercio de Estados Unidos; y el *Zicklin Center for Business Ethics Research* de *Wharton School of Business, University of Pennsylvania*. Un agradecimiento especial a Rafael Pinto de la Organización de Estados Americanos (OEA) por su ayuda al escribir este resumen.

⁴ Índice de Percepción de Corrupción 2005. Transparencia Internacional. En <http://www.transparency.org/> puede encontrar el informe completo.

⁵ **Business against corruption.** UN Global Compact, Transparency International and International Business Leaders Forum. En <http://www.iblf.org/docs/Businessagainstcorruption.pdf> puede encontrar el informe.

⁶ *The Cost of Corruption.* The World Bank. April, 2004.



los sectores, ofreciendo de esta manera soluciones para una mitigación ineficaz a menos que se aborden de manera global a través de iniciativas colectivas entre distintos actores. El sector privado tiene muchas competencias que pueden positivamente beneficiar acciones colectivas o esfuerzos multipartitos, particularmente aquellos que atacan la corrupción. Algunas de estas competencias incluyen organización y orientación concreta en las actividades, una red fuerte y extensa, acceso a capital y a otros recursos, conocimiento y experiencia en un determinado sector, canales de comunicación y educación y un conocimiento avanzado del tema. Nichols hizo hincapié en que los líderes empresariales tienen una responsabilidad hacia la sociedad por encima y más allá de sus cuentas de resultados financieros. El éxito de una empresa – financiero, medioambiental y social – se define por su liderazgo, claridad y visión.

Djordjija Petkoski, del Instituto del Banco Mundial, continuó con el tema de las iniciativas lideradas por empresas para contribuir al cumplimiento de metas de desarrollo del milenio, centrándose en la conexión entre responsabilidad social de la empresa, anticorrupción y competitividad. Durante los pasados 50 años, se ha desarrollado un mejor entendimiento de lo que ayuda a los gobiernos y a los países a funcionar más efectivamente y conseguir un crecimiento económico robusto. Las personas que trabajan en temas de desarrollo llaman a esto “buena gobernabilidad” refiriéndose a como la autoridad en un país cualquiera se ejercita para conseguir el bien común. Luchar contra la corrupción esta en el

mismo corazón de la gobernabilidad. El sector privado como elemento corruptor y corrompido, no solamente tiene incentivos para acabar con la corrupción sino además aumentar la transparencia internamente, pero también liderar esfuerzos multipartitos para abordar influencias muy arraigadas presentes en un sector o en una sociedad. Las empresas también son llamadas a liderar con el ejemplo, convirtiéndose en las campeonas en su comunidad. Petkoski destacó el ejemplo de la compañía de teléfonos celulares africana Celtel. Desde el principio, Celtel se ha comprometido a 100 por ciento transparencia y a una activa resistencia a factores de corrupción. Celtel también hace un esfuerzo consciente para trabajar con las comunidades locales y organizaciones, dando ejemplos de como una empresa puede hacer una gran diferencia y cambiar paradigmas sobre como se pueden hacer negocios.

Construyendo en esta noción de un campeón en la industria (o un líder que sirva de ejemplo). **Alejandro De Lascurain** de CEMEX, una de las más exitosas empresas en México y una de las empresas líderes en el mundo presentó su programa *Construapoyo*. En 2005, siguiendo a los devastadores huracanes Stan y Wilma, el gobierno de México y numerosas ONGs, aportan una gran suma de dinero para reconstruir las casas de los afectados por el huracán. Debido a que se trata de grandes cantidades de recursos a ser distribuidas se planteaba la preocupación de que el dinero podía no acabar donde debiera y la cantidad que efectivamente llegara a la población afectada fuera

mucho menor al original debido a efectos de la burocracia y la corrupción. En respuesta, CEMEX decidió desarrollar el proyecto *Construapoyo* que se trata de tarjetas prepagadas que permiten a la gente comprar materiales de construcción a precios descontados. De esta manera los recursos van de CEMEX, que distribuyo el dinero a la gente afectada. CEMEX es responsable de manejar los fondos y crear un informe sobre cómo los recursos se utilizaron. Los beneficios fueron para todos – para el gobierno incluyó una respuesta más rápida al desastre y maximización del uso de los fondos a través de un proceso auditado y transparente. Adicionalmente, la plataforma de comunicación de *Construapoyo* permite tener una visión en tiempo real. Los beneficios para las poblaciones afectadas incluyen una respuesta muy rápida a sus necesidades, apoyo de los distribuidores de CEMEX, y recibo de la totalidad de dinero asignada. Para CEMEX incluye ejercitar su responsabilidad social apoyando a la población después del desastre, fortalecer su relación con el gobierno y la sociedad civil, recibo de los pagos por parte del gobierno de forma puntual, maximización de recursos de ayuda y una clientela más amplia.

Otra experiencia empresarial fue presentada por **Sarah Cook** del Departamento de Comercio de los Estados Unidos con el programa de Buena Gobernabilidad en Latinoamérica (*Good Governance Program in Latin America*). El propósito de este programa es suministrar al sector privado con las habilidades necesarias y la pericia para poder involucrarse en acciones y también promover colaciones del sector privado



para liderar en la lucha contra la corrupción y la transparencia en el clima de negocios. A través de este trabajo en Nicaragua, Honduras, Paraguay, Guatemala y El Salvador, se ha aprendido que mucho se puede conseguir con recursos limitados y que el trabajo conjunto da resultados. Las empresas especialmente deberían coordinar, no competir dado que ellas se benefician enormemente de las experiencias de las otras en atacar la corrupción.

Graciela Garay compartió su experiencia de primera mano en este Programa de Buena Gobernabilidad. Como presidenta de la Cámara de Comercio Paraguayo-Americana, Garay puso en marcha el proyecto *Pacto Ético Comercial (PEC)* que comenzó como parte del programa general. PEC es un iniciativa del sector privado cuyos objetivos incluyen promover principios empresariales basados en las leyes corrientes, la ética y la experiencia empresarial; levantar inquietud sobre ética en los negocios y transparencia, internamente y externamente; capacitar compañías que son miembros de la Cámara sobre prácticas de negocios responsables, y; formar una coalición entre el sector público y privado y la sociedad civil para alcanzar esas metas mas efectivamente. De hecho, PEC ha firmado acuerdos y conducido capacitaciones conjuntas con el Ministerio de Industria y Comercio, el Ministerio de Agricultura, así como la seguridad social del país, aduanas y las agencias de contrataciones publicas. PEC provee un foro constructivo para llegar a un consenso, levantar expectación y una mejor colaboración entre varios sectores sobre temas de transparencia y responsabilidad social de la empresa.

Para traer la voz de la sociedad civil en la lucha contra la corrupción presento **Stephen Ettinger**, asesor de proyectos y coordinador de proyectos para Latinoamérica del Fondo de Alianzas para la Transparencia (*Partnership for Transparency Fund (PTF)*). El PTF otorga pequeñas donaciones de hasta USD 25,000 para organizaciones de la sociedad civil (OSC) bien gestionadas en países en desarrollo para reducir la corrupción. Ya que aumentar la transparencia y reducir la corrupción requiere la cooperación del gobierno, empresas y sociedad civil, el rol mas importante de la sociedad civil es conseguir que las actividades del gobierno sean transparentes, monitoreando e informando a la opinión pública. Para conseguir realizar este rol de una forma creíble las OSC necesitan de independencia real y percibida, lo que es el propósito de las donaciones. PTF ha otorgado hasta el momento, 54 donaciones por un total de USD1 millones, y ha experimentado exitosamente tanto en la implementación como impacto, usando "Pactos de Integridad" de Transparencia Internacional e involucrándose directamente con agencias publicas. Un segundo proyecto, es el *Fondo Regional para la Promoción de la Transparencia (FONTRA)*, que esta a punto de terminar. Bajo una donación de USD600.000 FRONTRA se centra en 6 países incluyendo Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay, y Uruguay, y anima la participación del sector privado y su compromiso con la transparencia y los proyectos de responsabilidad social.

Comentarios de cierre

Los recientes escándalos corporativos demuestran que los negocios no pueden prosperar sin una buena gobernabilidad corporativa y ética empresarial – factores que aumentan las posibilidades de que las empresas puedan cumplir con sus responsabilidades sociales y ambientales y luchar contra la corrupción. Según una encuesta de McKinsey los inversores institucionales, en las empresas basadas en mercados emergentes, afirman que estarían dispuestos a pagar hasta un 30 por ciento más por acciones de compañías que están bien gobernadas. Estas mismas empresas pueden esperar un aumento en su valor de mercado entre un 10 y 12 por ciento tan sólo mejorando un elemento de gobernabilidad. Esta tendencia no aplica solamente a grandes empresas que cotizan en bolsa si no también a pequeñas y medianas empresas que intentan integrarse en cadenas de suministro.

Podemos concluir a partir de las presentaciones de esta sesión que los negocios responsables cada vez se reconocen más como sinónimo de negocios competitivos tanto en mercados desarrollados como en mercados emergentes. De manera similar los líderes empresariales globales están haciendo campañas agresivas para luchar contra la corrupción como un elemento vital en asegurar el crecimiento sostenible y estable de los negocios. La proliferación de prácticas empresariales responsable en todo el mundo se refuerza con iniciativas que se centran en códigos de ética y de integridad y medidas anticorrupción como parte de la

estrategia de gestión del riesgo de la industria, protegiendo los intereses de la empresa y de otras partes interesadas. El costo asociado a la corrupción y a una mala gobernabilidad corporativa está afectando negativamente las oportunidades de que el crecimiento

económico de los países en desarrollo llegue hasta los trabajadores, sus familias, las comunidades y el resto de la población. La lucha contra cualquier forma de corrupción y a favor de la transparencia es vital para el desarrollo económico equitativo.



PRIMERA RONDA DE SESIONES PARALELAS

Sesión D: Los recicladores informales y la industria del reciclaje: construyendo vínculos sostenibles

Lunes, 11 de diciembre de 2006

Equipo de relatores

En esa sesión participaron como ponentes: Valdemar de Oliveira Neto, representante regional de la Fundación Avina en Brasil; Roberto Laureano da Rocha, Director-Presidente de CRUMA - Cooperativa de Reciclaje Unidos por el Medio Ambiente, Brasil; y Antonio Bunchaft, Director de PANGEA - Centro de Estudios Socio-Ambientales, Brasil. La moderadora de la sesión fue Telma Rocha de la Fundación Avina, Brasil.

El panel presentó la industria de reciclaje como un elemento de fundamental importancia para el desarrollo sostenible. Sin embargo, el rol de la persona que recoge los materiales reciclables ha sido tradicionalmente ignorado dentro de la cadena de valor de esta industria - manifestación concreta de las muchas exclusiones sociales. El programa Reciclaje Sostenible Solidaria, desarrollado por la Fundación Avina e implementado por organizaciones de la sociedad civil, tales como el Pangea, tiene como objetivo crear oportunidades de trabajo decente y generar renta regular para los catadores, en el mismo tiempo en que promueve los beneficios ambientales. El programa cuenta con la ayuda de innumerables empresas, y se ha ampliado por medio de la creación e incubación de cooperativas de recicladores en diversas ciudades brasileñas.

Según **Valdemar de Oliveira Neto**, la Fundación Avina fue creada en 1994 por el empresario suizo Stephan Schmidheiny, fundador y también accionista principal del GrupoNueva en aquel momento.

El GrupoNueva es un conglomerado de empresas que se declaran comprometidas con el crecimiento de América Latina, con la responsabilidad social corporativa y con la eco-eficiencia, teniendo como objetivo contribuir para el desarrollo social y económico de las sociedades donde se instalan. La Fundación Avina por su parte tiene como misión asociarse a líderes de la sociedad civil y del empresariado en sus iniciativas para el desarrollo sostenible en América Latina.

En 2003, Schmidheiny se retiró de sus funciones en el GrupoNueva y en Avina y donó todas sus acciones del GrupoNueva para Viva Trust (un fondo fiduciario). De esta manera, el Viva Trust

es el propietario de GrupoNueva y, por otra parte, la principal fuente financiera de la Fundación Avina.

El programa Reciclaje Sostenible y Solidario, promovido por Avina, nació de la percepción de que determinadas intervenciones estratégicas sobre la cadena del valor en la industria de reciclaje pueden no traer sólo ventajas ambientales, sino también contribuir para la inclusión social de los recolectores de materiales, proporcionando renta y trabajo digno para los individuos que hasta entonces han vivido al margen de la sociedad.

La cadena de valor del reciclaje se compone de dos realidades muy distintas. Por un lado, en la cima de la cadena, el reciclaje es parte de la economía formal, tiene aprecio por el medio ambiente y liderazgo en RSE, e incorpora un segmento de los recolectores organizados por medio de cooperativas legalizadas. En Brasil,

cerca de 35.000 personas involucradas en esta actividad están organizadas o en proceso de organización. Por otra parte, en la base de la cadena, la economía es informal, existen entre 300.000 y un millón de personas en Brasil (los datos varían) que viven de recoger de la basura materiales que luego venden para complementar la renta; sometidos a un régimen de trabajo precario, que puede implicar, muchas veces, esclavitud y violencia.

El desafío principal que se presenta al programa Reciclaje Sostenible y Solidario es estructurar esta cadena de valor de manera que más gente tenga oportunidades de organización bajo la forma de cooperativas y, así, pase a ganar una renta regular, además de sensibilizar a las organizaciones públicas y del sector privado de modo que estas contribuyan con los proyectos. Según Valdemar, para contestar a este desafío es necesario, antes que todo, fortalecer las cooperativas, de modo que las mismas tengan suficiente dominio de la tecnología y de la gestión y puedan trabajar mejor con la logística, distribución y escala de producción. Simultáneamente, es necesario eliminar a los intermediarios innecesarios, que no agregan valor a la cadena pero reducen el ingreso del recolector, de modo que las cooperativas puedan comercializar directamente con las empresas.

Concluyendo, Valdemar recordó que para que las iniciativas de Reciclaje Sostenible y Solidario se consoliden, se necesitan alcanzar algunos objetivos estratégicos. Entre ellos, se destacan la construcción de una agenda colectiva con los principales actores involucrados,

creando una visión común capaz de generar compromiso; los avances en el proceso de incubación y profesionalización de cooperativas; y la participación activa de los catadores en todos los procesos de articulación política, técnica y comercial.

Roberto Laureano da Rocha, de la Cooperativa de Reciclaje Unidos por el Medio Ambiente, contribuyó con su perspectiva de ex-recolector en la calle y ahora como organizador de una cooperativa. De la Rocha hizo énfasis en el movimiento para reconocer el trabajo de las personas que recogen los materiales de desecho y el diálogo entre diversos sectores, que han crecido en Brasil. Según la base de datos del *Movimiento Nacional de Catadores de Materiales Reciclables - MNCR*, el movimiento organizado cuenta con casi 40.000 recicladores informales trabajando en la calle y en los basureros, de los cuales 25.783 son personas que viven en estos mismos lugares y solamente 9.854 se organizan en cooperativas. Según Roberto, el número de catadores participando de cooperativas podría ser más significativo, mejorando así las condiciones de vida y de trabajo de miles de personas desempleados, si otras iniciativas similares al programa Reciclaje Sostenible y Solidario fueran fomentadas y multiplicadas por el país.

Las principales conquistas del movimiento hasta ahora fueron la articulación con el Gobierno Federal (constitución del Comité Interministerial para la Inclusión); la creación del Día Nacional de la Movilización de los Recolectores de Material Reciclable - 7

de junio; realización de audiencias y talleres de trabajo con la presencia del presidente Luiz Inácio Lula da Silva; propuesta de erradicación del trabajo en los vertederos de basura con la implementación de programas de gestión; constitución de redes independientes de organizaciones de catadores y de la comercialización conjuntas (cooperativas), con la intención de agregar valor; e implantación de las unidades industriales para el dominio de la cadena productiva de materiales reciclables.

Roberto Laureano citó algunas de las redes de cooperativas de reciclaje que existen actualmente: CataSampa, CataBahia, ProRecife, etc. Destacó la importancia de la ayuda de diversas empresas a los programas de reciclaje sostenible como es el caso de Petrobrás, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Wal-Mart, Amanco, ABN Amro Real y otras.

Antonio Bunchaft presentó un caso de éxito que une las actividades de investigación y de consultoría organizacional de Pangea, los esfuerzos de los gobiernos municipales de algunas ciudades del estado de Bahia y del trabajo de los recolectores de materiales reciclables – Red de CataBahia (unión de cooperativas). Este proyecto tiene como principal objetivo mejorar las condiciones de trabajo de estas personas y garantizar la sustentabilidad de la cadena de reciclaje. El proyecto se divide en cinco etapas:

- **Diagnóstico socio-económico:** tiene como objetivo identificar las condiciones de vida y de trabajo de los recolectores que viven en vertederos de basura y en las calles.
- **Programa de capacitación:** talleres y conferencias educativas sobre cómo separar los residuos, promoción de la autogestión de la cooperativa, conocimiento y uso del equipo, para mejorar el ingreso y seguridad en el trabajo.
- **Incubación de las cooperativas:** orientación y dirección de la cooperativa durante un cierto tiempo, de 3 a 5 años, hasta que se presenten las condiciones de pasar a un régimen de autogestión. Concepción de logística para la recogida y distribución de material reciclable.
- **Red de comercialización integrada:** formada por los recolectores, cooperativas y la Red CataBahia,

proporcionando el aumento de poder en las venta del material

- **Educación socio-ambiental:** realizada junto a la comunidad local, teniendo como objetivo el aumento de las donaciones de materiales reciclables para la recolección.

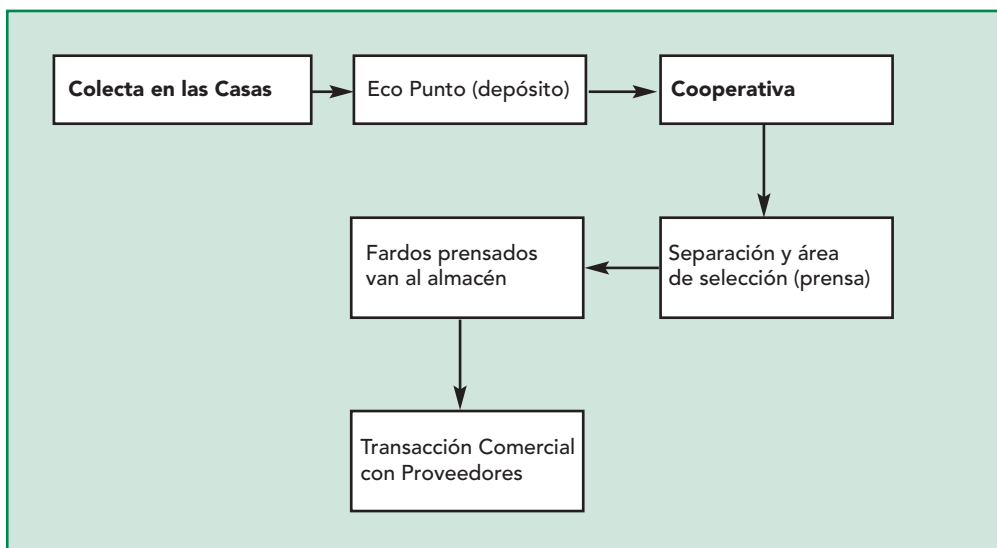
Según Antonio Bunchaft, los resultados positivos del proyecto son visibles ya que hubo un aumento de la renta de los recolectores, acompañada de una mejora de sus condiciones sociales. El proyecto se convirtió en un ejemplo y un estímulo para la creación de nuevos programas basados en la reciclaje solidario y dirigidos hacia el desarrollo sostenible de la región. Más de un millón de personas se beneficiaron por CataBahia, cerca de 4.000 toneladas de materiales reciclados fueron recogidos y comercializados, y con esto se salvó la vida a unos 61.000 árboles. El programa obtuvo también reconocimiento

nacional, ganando diversos premios. Pero lo más importante es que dio lugar al orgullo creciente de aquellos que están en la base de todo el proceso, los recogedores de materiales reciclables más vulnerables.

Comentarios de cierre

La construcción del diálogo entre los sectores público, privado y de la sociedad civil representa muchas veces el primer paso para diversos proyectos y programas de responsabilidad social de la empresa. Este panel demostró que existen serios problemas sociales y económicos en la cadena de valor de la industria de reciclaje, y que es imposible hablar de la sustentabilidad del sector sin una reorganización de la cadena, de modo que también se beneficien los que están en la base de todo el proceso, los recolectores.

Esquema de funcionamiento



Por otra parte, este es un tipo de problema particularmente adaptado a soluciones construidas a partir de la actuación conjunta de los tres sectores. Es muy importante que las empresas perciban su impacto en la industria del reciclaje de materiales, y que manejen sus prácticas de desecho de residuos sólidos de manera que se contribuya efectivamente para el desarrollo local, beneficiando a todos los ciudadanos y generando un ambiente favorable para las inversiones y los negocios. Al Estado le toca reaccionar por medio de las políticas públicas afirmativas de inclusión socio-económica de los recicladores

informales - comenzando, entre otras cosas, por el reconocimiento y la regulación de esta categoría profesional y por la implantación de marcos regulatorios del sector de reciclaje.

Finalmente, la sociedad civil organizada, a través de sus entidades, puede facilitar el fortalecimiento de la organización de los catadores en cooperativas, estimular la educación ambiental en las comunidades y sugerir alternativas sostenibles para la lucha contra los problemas sociales existentes.



SEGUNDA RONDA DE SESIONES PARALELAS

Sesión A: Presentación de casos empresariales

Lunes, 11 de diciembre de 2006

Estrella Peinado-Vara*
Banco Interamericano de Desarrollo

Entre los panelistas se encontraron Arturo Condo, Decano, Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS), INCAE, Costa Rica; Antonio Boadas, Director de Asuntos Corporativos para América Latina, Procter & Gamble, Venezuela; Piedad Rojas Román, Responsable de RSE de Unión Fenosa, Colombia; Mauricio Medeiros, Programa de Desarrollo Integrado y Sostenible del Bajo Sur de Bahia; Fundação Odebrecht, Brasil; y Paulo Roberto Lima Bonfim, Gerente de Relaciones Institucionales y RSE, Michelin da Bahia, Brasil.

El argumento empresarial de la RSE: 10 casos en América Latina y el Caribe

Arturo Condo presentó un anticipo de la investigación "El argumento empresarial de la RSE: 10 casos en América Latina y el Caribe (INCAE)", comisionada por el BID, en el que se presentan las experiencias de empresas donde se pueden apreciar los resultados de las inversiones en actividades de responsabilidad social. El objetivo fue documentar estas actividades buscando obtener nuevas y mejores evidencias que muestren que efectivamente las prácticas de responsabilidad social de la empresa (RSE) contribuyen a mejorar la competitividad de las empresas, al producirse un impacto favorable en los determinantes de rentabilidad de los negocios, como son las inversiones, costos, valor de los activos y gestión del riesgo. En esta ocasión se quiere ilustrar

el caso de empresas Latinoamericanas y del Caribe u operando en la región para mostrar que también es posible en países emergentes y específicamente en Latinoamérica y el Caribe.

Según Condo, muchos empresarios continúan relacionando la RSE con actividades filantrópicas y no con aspectos estratégicos de la gestión de los negocios, lo que ha hecho hasta ahora más difícil el desarrollo de este tipo de prácticas.

Los casos sometidos a investigación permitieron reconocer nuevas evidencias referentes a la relación existente entre las prácticas de RSE y la competitividad de la empresa. El uso de casos se planteó como apropiado por su realismo, por su carácter exhaustivo e integrador de las distintas áreas que componen una organización y de los grupos distintos de intereses con que ésta se relaciona.

El marco conceptual enfocó los posibles beneficios para el negocio, generados de una conducta empresarial responsable, los cuales pueden ser agrupados en: i. la estructura de la industria; ii. la colocación relativa de la empresa en su industria; iii. la configuración de las actividades; iv. la eficacia operativa.

Las conclusiones preliminares de los estudios señalan que las prácticas generan mejoras en la rentabilidad de las empresas estudiadas, en cuatro direcciones:

- i. Aumento del valor de los activos debido a la mejora de la reputación, establecimiento de mejores relaciones con gobiernos y comunidades locales, y por la innovación que se genera.
- ii. Reducción de los costos de inversión, sea por innovación (eco-eficiencia) o innovación de otros procesos, por un

* La Sra. Estrella Peinado-Vara, Especialista del Sector Privado, Banco Interamericano de Desarrollo, fungió como moderadora de la sesión.

Los casos que fueron parte de la investigación son:

Situación ejemplificada	Empresa
1. Prácticas de RSE de una empresa con participación de mercado mayoritaria	British Petroleum, Trinidad y Tobago
2. Prácticas de RSE de una empresa pública	Empresas Públicas de Medellín
3. Empresa comercializando productos a los segmentos bajos de la base de la pirámide que incluye prácticas de RSE con beneficios para ambas las partes	Supermercados Palí
4. Empresa con prácticas de RSE que supusieron un mejor acceso a mercados internacionales	Irupana Andean Organic Food
5. Empresa cuyas prácticas de RSE permiten vender a un precio más alto (a un segmento dispuesto a pagar un premium)	San Cristóbal Coffee Importers
6. Empresa que debido a su prácticas de RSE consiguió reducir riegos y gestionarlos mejor	Cementos Lima
7. Empresa que ha reducido costos operativos como consecuencia de determinadas prácticas de RSE	TenarisSiderca
8. Empresa que ha reducido sus costos financieros como resultado de sus prácticas de RSE	Banco ABN AMRO Real
9. Empresa que ha obtenido una producción más eficiente/ incrementos de la productividad como resultado de prácticas de RSE	Ingenios Pantaleón
10. Empresa que ha incrementado el valor de sus activos (los tangibles y los intangibles) como resultado de las prácticas de RSE y cuya actividad es en sí responsable con el medioambiente	Recycla Chile

- mejor acceso a financiamiento, o el incremento de la productividad. Este incremento de la productividad sería el resultado de la mejora de las condiciones del trabajo y de una mejor satisfacción de los trabajadores.
- iii. Aumento de la facturación, por un mejor acceso a mercados existentes o nuevos segmentos o por la mejora de la reputación y por la innovación en tecnología;
 - iv. Reducción de los riesgos de la operación, por la mejora de las relaciones con el gobierno y con las partes interesadas y por las relaciones y alianzas que garantizan la licencia social para operar.

RSE: Una cartera de oportunidades

Antonio Boadas inició su exposición abordando el proceso de evolución continua por la que pasan los asuntos relacionados con la responsabilidad social de la empresa, partiendo de la filantropía estratégica, pasando por los procesos de eco-eficiencia a un concepto más amplio de desarrollo sostenible y llegando a la idea de responsabilidad social como una gran oportunidad social. Es decir, en los últimos años la RSE ha adquirido una importancia estratégica para el negocio, lo que puede ser un buen negocio para todos. El ponente precisó que la cuestión social, más allá de la estrategia empresarial, se debe insertar en nuestra manera de vivir y formar parte de nuestra razón de vivir.

Boadas ilustró su ponencia con la historia de Margarita, una mujer de Venezuela, con dos hijos, a la que se

analizó su forma de vida para identificar sus necesidades y poder atenderlas convenientemente. Es necesario conocer las necesidades de las personas para identificar también las nuevas oportunidades de negocios. Entre las necesidades identificadas se encuentran:

- i. **Relacionadas con productos:** Al escuchar a los consumidores se desarrollan productos que atienden sus necesidades, como son las necesidades que surgen en las tareas de limpieza doméstica, por ejemplo, cuyo resultado fue un cambio en ciertos hábitos y consecuentemente ahorro de agua, tiempo y esfuerzo para el consumidor.
- ii. **Innovación en servicio:** En vista de la falta de lavadoras en muchos hogares se crearon lavanderías manejadas por la propia comunidad, desarrollándose una solución que generó diversos beneficios para los involucrados, tanto las personas en la comunidad que además de poder lavar su ropa encuentran un lugar donde relacionarse con sus vecinos, si no también para la empresa que lógicamente tiene posibilidades de aumentar las ventas de detergente en esta comunidad.
- iii. **Innovación de modelos de negocio:** En la experiencia de P&G, las comunidades pobres que estudiaron se encuentran en las laderas de montañas y funcionan como una pirámide de consumo. La parte de abajo que es la más accesible está más próxima del costo real del producto; en el medio de la pirámide, el producto es el mismo, pero el valor es un poco más elevado; en la parte de la cima, a la que cuesta

más esfuerzo subir y bajar, el valor del producto es mucho más elevado. El descubrimiento fue que por medio de la creación de microempresas era posible hacer que los productos llegaran a la parte alta de estos barrios con precios más accesibles. El modelo trató de identificar en estas comunidades a las redes de poder y a los líderes que se convirtieron en pequeños empresarios con nuevos modelos de negocio. Se creó por tanto una red de microempresarios, se generaron empleos y se ofrecieron mejores precios a los consumidores, especialmente a los que viven en zonas con un peor acceso, que suelen ser además los más pobres.

iv. **Programas sociales:** En alianza con organizaciones como Unicef, Cruz Roja, CARE y otras, se lanzó un producto para purificar el agua, sin la necesidad de ningún elemento mecánico, a un costo muy bajo. Está dirigido especialmente para regiones con graves problemas de abastecimiento de agua potable (muy extendido en África) y en áreas afectadas por desastres naturales donde se requieren en casos de emergencia.

v. **Comunicación para el cambio:** Participación de empleados, proveedores, clientes, gobiernos, organizaciones de desarrollo social, universidades y otros socios, en redes sociales para promover estos cambios en las empresas.

Finalmente, Boadas sugirió algunos asuntos sobre los que reflexionar, entre ellos se encuentran los siguientes: Trabajando de manera aislada,

¿Conseguirán las empresas acabar con la inequidad social en el mundo? ¿Están las empresas cumpliendo el papel que les corresponde? ¿Qué deben hacer de modo que otros actores participen también?

Energía social: Una estrategia responsable con resultados para el negocio

Piedad Rojas Román, responsable por la RSE de Unión Fenosa, una empresa del sector de energía eléctrica de Colombia, presentó un modelo de gestión en el cual la RSE no es algo accesorio al negocio si no que es parte fundamental de los objetivos de la empresa.

En su relato, citó que, en la década de los 80s, era evidente la incapacidad por parte del Estado de poder mantener la prestación de servicios públicos con tarifas inferiores a los costos de producción, como se estaba haciendo. Colombia se encontraba frente a un mercado con fallos estructurales en la eficacia, eficiencia y en la equidad, coexistía con la pobreza y la desigualdad, no existía infraestructura en diversos lugares, se daban muchos casos de fraudes y de insolvencia. Más allá de los problemas de orden público originados como consecuencia de la marginación de segmentos de la población, algunas empresas del sector de energía estaban funcionando con pérdidas del orden de 42 por ciento, que representaban alrededor de USD 300 millones al año.

Aproximadamente 2 millones de personas no eran clientes formales y usaban gratuitamente del servicio de energía, haciendo conexiones irregulares. Son los barrios “subnormales” desde el punto de vista de abastecimiento e infraestructura eléctrica, son además barrios con altos índices de pobreza. En vista de esta situación, que estaba causando grandes pérdidas de energía e ingresos además de un grave peligro para las poblaciones afectadas se inició una estrategia que tuvo como objetivo recuperar la credibilidad, buscando eliminar fraudes y mejorar el servicio de millones de personas. La constitución de 1991 concedió permiso para que el servicio de energía pudiera ser prestado, directa o indirectamente, por comunidades organizadas o por particulares, con el objetivo de introducir la eficacia en la prestación de servicios públicos.

Según Piedad Román, la empresa entendió que esta situación no hacía más que aumentar el conflicto ya que difícilmente se puede resolver el problema de energía de forma individual y por su propia cuenta. La cuestión era cómo aproximarse del problema y obtener una solución eficiente tanto para las comunidades como para la empresa.

Se propuso la creación de un modelo de gestión en las comunidades de bajos ingresos y así surgió la empresa filial *Energía Social* centrada en los barrios con subnormalidad, precisamente para intentar solucionar este problema y aliviar las consecuencias de la pobreza.

La colaboración del gobierno fue necesaria para viabilizar un modelo dirigido especialmente hacia la base de la pirámide o segmentos de población de menores ingresos. La estrategia que se definió fue intentar acabar con las pérdidas de energía, identificando y eliminando fraudes en la oferta de energía para la totalidad de los clientes. Así, fueron propuestas estrategias de acercamiento a las comunidades y de búsqueda de soluciones a los problemas de comercialización y cobro. Entre las actividades puestas en marcha en los barrios desfavorecidos están la acción social con entrenamiento de líderes y el fortalecimiento de las capacidades colectivas para conseguir la auto-gestión de proyectos e iniciativas. Las personas de la comunidad se convirtieron en agentes de desarrollo dentro de sus barrios, funcionando como enlaces articulados y estructurados que establecen su relación entre la comunidad, la empresa y el gobierno. Unión Fenosa entendió que tiene responsabilidades con la comunidad en aspectos críticos para construir confianza con la comunidad.

Piedad Román presentó algunos de los beneficios para la empresa derivados de la constitución de Energía Social. En primer lugar, se logró una reducción sustancial en las pérdidas de energía y por supuesto también mejoró la gestión del cobro. Además se produjo un reconocimiento de que las alianzas con la comunidad son muy necesarias. Entre los beneficios para las comunidades se reconocen una mejora en la prestación del servicio, una mayor cohesión social en los barrios por la reactivación de actividades productivas

a partir del aprovechamiento de energía, la creación de microempresas para actividades relativas al cobro de las facturas (que los realizan los propios líderes comunales) y a los servicios de mantenimiento, y arreglo de las redes y tendidos eléctricos, entre otros.

Román concluyó enfatizando que la responsabilidad social es elemento importante para la empresa y debe permanecer alineada con los intereses de la empresa, buscando oportunidades que sean beneficiosas para el negocio y para la sociedad, en una relación de interdependencia y de beneficios mutuos, de modo que las empresas puedan contribuir a crear una sociedad mejor.

DIS – Bajo Sur: Programa de fomento de la educación, la ciudadanía, generación de trabajo e ingreso y conservación ambiental

Maurício Medeiros presentó el Programa de Desarrollo Integrado y Sostenible (DIS)-Bajo Sur, desarrollado por la Fundación de Odebrecht⁷. En palabras del ponente el programa fomenta la generación del trabajo y la justa distribución de ingresos, la conservación ambiental, la práctica de ciudadanía y la educación rural de calidad, contribuyendo todos estos aspectos a que los jóvenes talentos no tengan que emigrar y se queden en sus ciudades de origen, con una mejor calidad de vida y bienestar.

El Bajo Sur es una región formada por once ciudades, localizadas en el sureste del Estado de Bahia, en Brasil. Esta

región tiene una enorme riqueza de escenarios - todavía muchos en excelente estado de conservación – con bosques, ríos de agua limpia, cascadas, palmas y otra vegetación.

Según Medeiros, el foco de actuación de este programa se basa en algunas cadenas productivas, teniendo como intención generar riqueza social y material, contribuyendo a construir una clase media rural. La filosofía del programa es "hacer que ocurra", otorgando instrumentos para el conocimiento a protagonistas regionales con talento, teniendo como objetivo el retiro gradual de sus inversores externos de manera que puede alcanzar la sustentabilidad con los recursos que generen las propias iniciativas.

La acción en el Bajo Sur se da a través de un proceso integrado y sinérgico entre los capitales ambiental, humano, social y productivo, por medio de la promoción del desarrollo sostenible. Se considera como definición de estos diversos capitales:

i. Capital ambiental: Recursos naturales que provienen de nuestro planeta, resultantes del uso sostenible por los seres humanos, promoviendo que se establezca una relación cada vez mayor entre la herencia que nuestra generación recibió y lo que vamos a dejar a las generaciones siguientes.

ii. Capital humano son los valores, las actitudes, el conocimiento y las habilidades de una comunidad, que permiten a las personas desarrollar su potencial, aprovechar las oportunidades y que tengan acceso a oportunidades de empleo dignos.

iii. Capital social es la capacidad de la sociedad de formular objetivos comunes en el largo plazo y mantener una visión de futuro conjunta. Se trata también de generar cohesión social en torno de estos objetivos y mantener la constancia del largo plazo.

iv. Capital productivo son los recursos intangibles y tangibles capaces de generar riqueza y posibilitar la creación de oportunidades de trabajo y de ingreso para las personas de la comunidad.

Finalmente Medeiros presentó un vídeo del área de Protección Ambiental (APA) de Pratigi, una región que representa 26 por ciento del territorio del Bajo Sur y contiene 39 por ciento de la *Mata Atlántica* existente en la región, la cual conserva una biodiversidad y riqueza de recursos naturales muy importante. Así, se convirtió en el centro de la investigación sobre la conservación ambiental.

Proyecto Oro Verde - Michelin

Paulo Roberto Lima Bonfim comenzó comentando que el compromiso con la preservación ambiental siempre representó una de las prioridades dentro de la política de actuación de Michelin. En Brasil, la empresa desarrolla el proyecto Oro Verde Bahia, que estimula el desarrollo económico y social en el sur de Bahía, preservando, ampliando y enriqueciendo los fragmentos de la *Mata Atlántica* de la región. Situada en el sur del estado de Bahia, la empresa tiene plantaciones del árbol del caucho, del que se extrae la materia prima para la fabricación de

⁷ www.fundacaodebrecht.org.br



caucho, estratégico para el fabricante de neumática. Más allá del aspecto ambiental, el proyecto tiene carácter social y educativo, a partir del estímulo para la preservación de la flora y fauna de la región, del incentivo a la diversificación de culturas y de la generación de oportunidades de trabajo a los habitantes de las comunidades locales.

Bonfim explicó la misión del proyecto Oro Verde, que es implementar acciones que contribuyan al desarrollo económico y la preservación del ecosistema de la región del sur del estado de Bahía, y que integra el programa mundial "Desempeño y Responsabilidad Michelin". Este programa se propone promover mejoras en la calidad de la vida y en el desarrollo sostenible de las áreas donde la empresa lleva a cabo actividades de producción.

El panelista afirmó que el proyecto Oro Verde Bahía tiene su foco en las Plantaciones Michelin de Bahía (PMB), situadas a 200 kilómetros al sur de Salvador, a lo largo de la costa litoral. Se trata de un terreno accidentado y el área ocupa cerca de 10.000 hectáreas - siendo 3.000 hectáreas de Mata Atlántica. Los aspectos ambiental, social, económico y científico se entremezclan y se desarrollan diferentes actividades, a continuación se destacan algunas.

En la parte ambiental, la empresa creó la Reserva Ecológica Michelin en la cual fueron plantados árboles de caucho donde se mantiene una supervisión de la reserva; se trabaja para el enriquecimiento e investigación de la biodiversidad y educación ambiental.

En la parte social fueron creados el Proyecto Nova Igrapiúna que contempla la creación de un barrio cuya previsión es que en tres años tenga 264 casas, escuelas, guarderías para niños pequeños y comercios. El Programa de Agricultura Familiar, con el financiamiento del Banco do Nordeste; una iniciativa productiva conjunta de Michelin y el Instituto Biofábrica con el que se realiza la comercialización del caucho y al que a los productores se les otorga cierta asistencia técnica.

En la parte económica y científica, se crearon 12 propiedades en las que se realizó una replantación de árboles combinado con la producción del cacao. Esta iniciativa generó empleo e ingresos para muchas personas además de la implantación de un centro para la mejora del caucho natural y la investigación relacionada con los árboles del caucho.

El desarrollo de esta investigación dio lugar a la creación de clones de ejemplares de alta productividad y resistente a ciertas enfermedades, causado por el hongo *microcyclus ulei*, tres clones para la escala industrial y catorce clones bajo evaluación en Asia y África.

Bonfim afirmó que los primeros resultados del proyecto Oro Verde Bahia muestran que se han generado al menos 250 nuevos empleos directos en la zona; se han sembrado al menos 600 hectáreas de cacao; se ha producido un aumento de 300 hectáreas en plantación de cauchos con un aumento del 50 por ciento en la producción del caucho natural; más de 500 familias beneficiadas

con la agricultura familiar. Por el éxito de las primeras actividades se ha podido conseguir más financiación para nuevas investigaciones en biodiversidad. La participación de Paulo Roberto Bonfim concluyó con la mensaje de Edouard Michelin - en Memoriam (1963-2006):

"El proyecto Oro Verde Bahia es, antes de todo, una maravillosa aventura humana: de los hombres y de las mujeres de Michelin que apostaron que la imaginación, el sentido de la responsabilidad y la fé en el futuro son lo bastante fuertes para realizar, juntos, un verdadero proyecto de desarrollo sostenible. Les agradecemos a todos ellos profundamente."

Comentarios de cierre

Hemos visto, tanto en los diez casos presentados en la investigación del BID comisionada al INCAE como por las presentaciones de los representantes de las empresas en el panel Procter & Gamble, Energía Social, Odebrecht y Michelin, que efectivamente la RSE puede ser un elemento positivo para el negocio y para la sociedad, de forma simultánea y sin perjudicar lo uno a lo otro.

Frente a la pregunta de cómo surgió el reconocimiento de la necesidad de incorporar la sostenibilidad y la responsabilidad social de la empresa en la gestión y estrategias de cada una de las empresas hubo cierto consenso en que en todos los casos fue un asunto en donde se hizo evidente, desde hace mucho tiempo en la mayoría de los

casos, la necesidad de tomarlo en cuenta o que de alguna manera estaba ya reflejado en la visión y misión de la empresa, al menos en algún aspecto. En todos los casos los ponentes comentaron que no fue difícil convencer a la gerencia en los casos en los que no partió de allí. En algunos casos la responsabilidad social es el elemento que mantiene el negocio funcionando porque en casi todos los casos ha supuesto o una expansión de los mercados (P&G); o bien la solución a un problema que o se hacía responsablemente o la rentabilidad del negocio estaba en serio peligro (Energía Social); en otros la necesidad imperiosa de contribuir a la mejora de la sociedad en la que se desenvuelve (Odebrecht) o, además de esto contribuir a la conservación de los espacios y de los recursos naturales de los que se abastece la empresa (Michelin). En todos ellos nos han mostrado la evidencia empresarial de que la RSE es necesaria para el buen funcionamiento empresarial y para el resto de la sociedad.



SEGUNDA RONDA DE SESIONES PARALELAS

Sesión B: Colaboraciones público-privadas para la implementación de estándares internacionales de trabajo y promoción del comercio justo
Lunes, 11 de diciembre de 2006

Armand Pereira*
Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Entre los panelistas se encontraron Oded Grajew, Presidente de la Junta Directiva, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, Brasil; Fernando Pimentel, Superintendente de la Asociación Brasileña de Industrias Textiles (ABIT), Brasil; Susan Aaronson, Investigadora, Frank Hawkins Kenan Institute of Private Enterprise, y Profesora de George Washington University, Washington, DC, Estados Unidos; Elena Arengo, Directora de Programas en América Latina, Social Accountability International (SAI); y Kjeld Jakobsen, Presidente, Observatorio Social, Brasil.

Armand F. Pereira comenzó la sesión enunciando el objetivo de la misma: discutir cómo los gobiernos enlazan iniciativas voluntarias y políticas públicas para lanzar estándares de trabajo internacionales (*international labor standards - ILS*), especialmente aquellos estándares que se consideran centrales ("*core*" *international labor standards - CLS*). El tema requiere una introducción sobre cuatro asuntos: 1) ¿Por qué son necesarios estándares internacionales de trabajo? 2) ¿Cuáles son las responsabilidades de los Estados y de las empresas? 3) ¿Qué estándares en particular son aplicables? 4) ¿Por qué fortalecer las alianzas público-privadas en este dominio?

Las normas de trabajo internacionales son parte del debate de la liberalización comercial desde hace más de 100 años y se ha reabierto el debate desde finales de los 80s. Los Estados y las empresas tienen diferentes obligaciones en la

aplicación de las normas internacionales. Los Estados, no las empresas, ratifican los tratados. En el caso de las convenciones de la OIT (tratados), los Estados miembros tienen la obligación de aplicarlas vía leyes nacionales y conseguir su cumplimiento. De este modo los Estados realizan un rol regulatorio clave. Se enfrentan a presiones externas e internas para poder hacer su papel de forma efectiva. Por otro lado, las empresas no tienen obligaciones *directas* de aplicar los estándares de trabajo entre otras normas de las Naciones Unidas, pero se espera de ellas que lo hagan y que estén cada vez más interesadas en su aplicación como parte de la gestión del riesgo, al tiempo que se preocupan de temas de ética en los negocios y la responsabilidad social.

La aplicación de las normas de la OIT va en propio interés de las compañías por su relación con las leyes nacionales,

y por el hecho de que la mayoría de las quejas que reciben los órganos de supervisión de la OIT tiene que ver con las empresas. En el pasado, estas quejas se realizaban vía los gobiernos de los Estados miembros, a través de procesos relativamente cerrados. Hoy, las prácticas laborales de las empresas y las quejas relacionadas con ellas están expuestas al escrutinio y a las presiones de los grupos de organizaciones no gubernamentales por el mayor acceso a la información.

Pereira comentó que existe una variedad de menús de estándares internacionales de trabajo, que requieren un mínimo de claridad. Muchas empresas prefieren seleccionar y elegir aquellas que son más fáciles de aplicar. Esto es un buen comienzo pero es insuficiente y seguramente no está en línea con los principios más aceptados de responsabilidad social. Existe un conjunto reconocido de estándares

* El Sr. Armand Pereira, Representante/Director de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), oficina de Washington, DC, Estados Unidos, participó como moderador de la sesión.

fundamentales de trabajo – un mínimo de derechos no negociables (en contraposición con elegir lo más fácilmente aplicable) basado en el reconocimiento de que un nivel mínimo común para todos es necesario para que el comercio avance de forma sostenible.

Los estándares de trabajo centrales de la OIT incluyen ocho convenciones fundamentales que cubren “libertad de sindicación y de negociación colectiva (convenios 87 y 98)”; “la abolición de trabajo forzoso (convenios 29 y 105)”; “la edad mínima para el trabajo y la abolición de las peores formas de trabajo infantil (convenios 138 y 182)”; “la igualdad en la remuneración y sobre la discriminación en el empleo y ocupación (convenios 100 y 111)”. Este mínimo es utilizado por muchas organizaciones y por instrumentos relacionados con temas laborales en el marco de la RSE como son el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (*UN Global Compact*), el *Global Reporting Initiative* (GRI), algunos bancos internacionales y acuerdos de comercio internacional. Sin embargo, existen también estándares internacionales un poco más ambiciosos que son promovidos y usados por agencias internacionales y muchas empresas al considerar que los mínimos existentes no son suficientes o demasiado arriesgados para algunas empresas en algunos sectores y países. Este es el caso de la Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y Política Social, los Lineamientos de la OCDE para Empresas Multinacionales, los estándares sociales internacionales *Social Accountability International* (SAI)

SA8000, *Forestry Stewardship Council* (FSC) para la protección ambiental, los indicadores sociales del Instituto Ethos, los códigos de conducta de muchas empresas, etc.

Susan Aaronson comparó el desarrollo de la responsabilidad social de la empresa en Brasil con Estados Unidos. Alabó las recientes experiencias brasileñas para buscar cohesión entre las políticas públicas y las iniciativas privadas mientras que en la experiencia de Estados Unidos a pesar de tener iniciativas muy poderosas ha estado marcado por la incoherencia en la conexión público-privada. En ambos casos, sin embargo, las empresas consistentemente no se adhieren a los estándares de trabajo internacionalmente aceptados y otras normas de derechos humanos. La RSE sería probablemente más efectiva en el tiempo si se construyera sobre el paquete de estándares laborales fundamentales que contempla la Declaración de Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo y la Declaración Universal de Derechos Humanos.

Se han producido grandes avances en los años recientes puesto que casi cada multinacional tiene una estrategia de RSE. Al mismo tiempo también es una mala época dado que existen unos flujos de inversiones y empleos hacia economías emergentes con estándares laborales notoriamente inferiores. Se han producido también problemáticas prácticas de derechos humanos en algunas zonas de conflicto, así como una preocupación creciente con trabajos en condiciones de esclavitud

por deudas contraídas y otras formas de trabajos forzados y trabajo infantil en las cadenas de suministro.

Cada vez más se reconoce la importancia de los derechos humanos, incluyendo los estándares laborales fundamentales. El monitoreo parece más efectivo. El monitoreo parece más efectivo. Aun así, según Aaronson, un creciente número de empresas parece cómplice en violaciones de derechos humanos. Este debería ser una gran procuración para Estados Unidos, ya que es donde se encuentran muchas de las casas matriz de las mayores empresas multinacionales. Las empresas tienen responsabilidades relacionadas con los derechos humanos. La Declaración de Naciones Unidas sobre Derechos Humanos hizo un llamamiento a todos los órganos de la sociedad (incluyendo ONGs y corporaciones) para promover y proteger los derechos humanos. Ciertamente, no deberían menoscabar los derechos humanos de sus partes interesadas (consumidores, empleados, proveedores, comunidades). Los gobiernos, ciudadanos y sus corporaciones necesitan delinear exactamente cuáles son estas responsabilidades.

Comparando Brasil y Estados Unidos, Aaronson argumentó que Brasil por lo menos tiene una receta. Los legisladores reconocen los problemas y toman acciones en busca de la participación del sector privado y otros actores de la sociedad civil. El gobierno lanzó políticas objetivas en las cuatro áreas laborales fundamentales con participación de organizaciones de empleados y trabajadores. Por otro lado, empresas con visión de futuro y ONGs empujaron

al gobierno a tomar esta iniciativas. En asuntos de tráfico de personas y esclavitud como pago de deudas, el gobierno llevó a cabo una investigación sobre el panorama existente con la ayuda de la OIT, ONGs y empresas responsables, que llevó al *Pacto Nacional para la Erradicación del Trabajo Esclavo* en Brasil en mayo de 2005. Se lanzó una estrategia de "poner en evidencia" a través de una "lista negra" de empresas a las que se encontró, mediante inspecciones gubernamentales y métodos similares, que utilizaban trabajo esclavo. Se tratan los asuntos de tráfico de personas y los trabajos forzados desde ambas perspectivas, del lado de la oferta y desde el lado de la demanda. Brasil también tiene iniciativas importantes de etiquetas sociales que suponen alianzas entre empresas y ONGs, basadas en políticas gubernamentales sobre erradicación del trabajo infantil. Por ejemplo, 1.041 empresas ganaron en Brasil el sello Abrinq en 2004. Los problemas continuaron pero se hizo un pequeño progreso con esta asociación público-privada.

Estados Unidos por su parte, según Aaronson, no tiene una política clara sobre las responsabilidades sociales y ambientales de las empresas americanas. Los legisladores tampoco han explorado las implicaciones internacionales de esta falta de lineamiento. El *Survey Ruggie* de septiembre de 2006 de las compañías *Fortune 500*, que incluía respuestas de 102 empresas, reveló que 9 de cada 10 empresas reportaban tener un conjunto de principios o prácticas relacionadas con los derechos humanos. Sin

embargo este cuestionario y otros resultados revelaron inconsistencias y falta de claridad sobre qué estándares deben ser respetados y quién era responsable de su puesta en marcha. La ponente resaltó positivamente algunas iniciativas gubernamentales de derechos humanos y derechos laborales en su mayoría como parte de un marco de política y acuerdos comerciales. Sin embargo, falta un marco genérico para promover una RSE global, que debería responder preguntas como: ¿Son las empresas responsables por las acciones de los proveedores y subcontratistas? ¿Son las empresas indirectamente responsables si un producto que ellos manufacturaron fue usado para abusar de los derechos humanos? Susan Aaronson apuntó que Estados Unidos a menudo envía señales contradictorias. Comparado con Brasil, exhibe un modelo incoherente. El resultado es reactivo mas que proactivo. Se responde ante crisis o escándalos más que llevar a cabo esfuerzos consistentes para mejorar las políticas de derechos humanos básicos incluyendo los derechos laborales fundamentales y buscar la coherencia entre estas políticas y las iniciativas empresariales.

Aaronson recomendó políticas para asegurar que los lineamientos y prácticas de abastecimiento no violen los estándares internacionales universalmente conocidos. Los gobiernos pueden desarrollar preferencias en cuanto a los derechos humanos y favorecer empresas extranjeras que se adhieren a los estándares universalmente aceptados y asegurar que hacen todo lo posible por promover los derechos

humanos en su esfera de influencia. Las empresas globales que se benefician en su mayoría de la globalización tienen que asumir una mayor responsabilidad de promover y poner en práctica como mínimo un menú de estándares internacionales básicos sobre derechos humanos, derechos laborales y medioambiente. Los gobiernos tienen el deber esencial de proteger estos derechos y promover una postura empresarial apropiada. Los legisladores tienen que proveer señales claras con respecto a sus expectativas de prácticas empresariales globales. Deberían reforzar la necesidad de construir y de cumplir con los estándares internacionales de la OIT y la Declaración Universal de Derechos Humanos.

Oded Grajew inició su intervención recordando que hay mucha distancia entre definir una norma e implementarla. Enfatizó la necesidad de abandonar la idea de que competitividad y RSE no van juntas, lo que acostumbra a llevar a las empresas a pensar erróneamente que tienen que optar por la primera en detrimento de la segunda.

La Fundación Abrinq, en Brasil, en su experiencia trabajando por los derechos de los niños, percibió que más que encontrar donde se estaba utilizando mano de obra infantil, que está muy atomizado, es más útil acompañar a las cadenas productivas que incluyen trabajo infantil. Fueron localizados cuatro sectores, cultivo, recolección y procesamiento de naranja; producción de azúcar y alcohol; calzados y la industria del carbón. En muchos casos, la cadena productiva incluye grandes empresas



multinacionales. La Fundación utilizó varias estrategias de convencimiento y de presión sobre las empresas, actuando en alianza con agencias de Naciones Unidas en Brasil, especialmente la OIT y UNICEF, las cuales vienen desempeñando un rol fundamental, muchas veces de manera discreta, en el asesoramiento a varias iniciativas, lo que es importante para el avance de los derechos humanos en Brasil. Estos cuatro sectores consiguieron prácticamente eliminar el trabajo infantil en su cadena productiva y por ejemplo, la industria del jugo de naranja pasó a no tener más sanciones internacionales por este motivo.

Otra acción importante en alianzas público-privadas en Brasil fue realizada en la lucha contra los trabajos forzados, que en Brasil se llama de trabajo esclavo porque se manifiesta principalmente como esclavitud para el pago de deudas contraídas. El Instituto Ethos había actuado en alianza con agencias del gobierno, la OIT, el Instituto Observatorio Social, representado en el panel, y otras organizaciones. Por ejemplo, un reportaje hecho en 2004 sobre carboneras que utilizaban trabajo esclavo. Esa actividad formaba parte de la cadena productiva de algunas empresas siderúrgicas y empresas automovilísticas. Fueron llamados los representantes de las empresas involucradas en este problema, incluyendo asociaciones de empresas en el sector del carbón y de siderúrgicas y, juntamente con el Tribunal Superior del Trabajo, se formó un Pacto contra el Trabajo Esclavo en estos sectores. Se creó también el Instituto Carbón Ciudadano, que se comprometió dentro de lo posible con

la difícil tarea de monitorear el sector buscando la eliminación de prácticas de trabajo esclavo y la mejora general en las condiciones de trabajo en el sector. El problema no ha sido aún totalmente resuelto debido a las dificultades de seguimiento e inspección en áreas remotas, pero ha habido un gran progreso.

Como se comentó anteriormente, el gobierno publicó una "lista negra" de empresas que utilizan prácticas de trabajo esclavo, que generó una gran repercusión. La movilización implicó alianzas entre el gobierno, las empresas, la prensa, ONGs y otras organizaciones y así fue posible identificar donde se estaba utilizando trabajo esclavo en varios sectores de la economía.

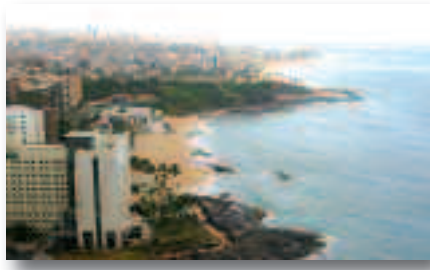
Cada sector involucrado con el trabajo esclavo fue llamado para discutir las conclusiones de este estudio, y las asociaciones de empresas, entre ellas ABIT representada aquí, tuvieron un rol fundamental en el proceso, en este caso del sector textil en relación con la industria del algodón. En mayo de 2005 se firmó el pacto nacional para la erradicación del trabajo esclavo, involucrando varios sectores. Un sector que se resistió al pacto fue el sector de exportación de carne, que después, sufrió un duro golpe con la crisis de la fiebre aftosa, y que (justa o injustamente), acabó saliendo en la prensa internacional como un sector con malas condiciones sanitarias y de trabajo, incluyendo el trabajo esclavo. Si este sector se hubiera adherido al pacto nacional, quizás habría tenido que ser más cuidadoso con los otros temas previniendo en parte la



repercusión negativa que sufrió por la fiebre aftosa.

El movimiento de la responsabilidad social en Brasil ha tenido el objetivo de constituir un mercado de RSE, en el cual el gobierno y la sociedad promuevan la participación de empresas socialmente responsables, haciendo que el concepto de OIT de "trabajo decente" se logre en las prácticas de las empresas. Muchos empresarios buscan poner en práctica la RSE y que sea reconocido por el mercado, ya que en la lógica de la empresa esto es importante, de modo que las empresas que actuaban correctamente no tengan que competir al mismo nivel de empresas que, por ejemplo, no pagan impuestos, caen en prácticas de corrupción o llevan a cabo prácticas laborales que no cumplen con las normas básicas del trabajo.

Grajew enfatizó también el rol de los consumidores en la promoción del trabajo decente y la responsabilidad social. Los gobiernos, por su gran capacidad de compra, también cuentan con una posición privilegiada de influenciar en el mercado en favor del cumplimiento de normas internacionales y de responsabilidad social. Grajew citó el ejemplo de São Paulo, donde fue lanzado un sello para las empresas de mensajería que respetan las leyes de trabajo, ya que muchas empresas en este sector no las respetan. Mencionó también los movimientos sindicales que se han dado cuenta que pueden utilizar a la opinión pública y a los consumidores para ejercer presión sobre las empresas para adoptar unas mejores prácticas.



Grajew concluyó enfatizando que los ejemplos concretos mencionados demuestran que cuando hay compromiso de diversos agentes y sectores - empresas, gobiernos, asociaciones empresariales y agencias internacionales - con los derechos fundamentales del trabajo el resultado es impresionante. "Ento quiere decir que está en nuestras manos", apuntó.

Fernando Pimentel inició su intervención mencionando que Brasil es bueno en elaborar leyes pero no siempre es tan bueno en su cumplimiento. Compartió datos que demostraron la importancia del sector del algodón en la economía brasileña y su situación en el mercado mundial. Entre las iniciativas más recientes del sector está la creación del Instituto Algodón Social, que contiene algunas políticas referente a las condiciones del trabajo. Por otra parte, el ABIT⁸ ha recomendado y aleccionado a todas sus empresas asociadas a comprar solamente algodón que cuente con la garantía de no haber sido producido con mano de obra en condiciones de esclavitud o en condiciones de trabajo indeseables.

ABIT trabajó con índices referentes a condiciones del trabajo y planea generar una certificación en línea con criterios de comercio justo. No se puede negar que la industria textil es un sector que emplea muchas personas en todo mundo, incluyendo países desarrollados, o países como Bangladesh donde más del 80 por ciento de su comercio exterior viene de la exportación de prendas textiles. China domina el 25 por ciento del comercio textil del mundo. En este mercado tan

competitivo el cumplimiento de reglas mínimas por parte de todos los países es muy importante. Sin embargo, sería ingenuo esperar la adherencia inmediata de todas las empresas del sector, a pesar de que el interés en el tema de organizaciones como ABIT generó un efecto inductivo y un interés mayor entre las empresas. Es necesario considerar que muchas empresas enfrentan desafíos básicos de supervivencia y necesitaban contar con plazos adecuados para adaptar a los nuevos estándares. Era importante también que los mercados valorasen las buenas prácticas de las empresas, para más allá del énfasis exclusivo en los costos.

Pimentel citó un ejemplo de una región de producción de pantalones jeans, donde la reutilización de materiales desechados como las sobras se podrían reciclar generando comunidades de trabajo alrededor de los productos nuevos que tenían posibilidades de inserción en el mercado. Él citó una reciente investigación realizada en Brasil que evidenció que los consumidores reconocían la piratería como un problema, pero muchos compraban productos pirateados o falsificados por los precios. Esto demostró que era necesario degenerar la producción para generar condiciones mejores de competitividad para las empresas.

Al contestar a una pregunta en el final de la sesión, Pimentel precisó que el ABIT no tenía el rol de policía y si un rol educativo, de promoción y de monitoreo, además de buscar promover el producto nacional diferenciándolo con calidad, estilo y diseño, y como cumplidor de las



normas de trabajo. Cuando denuncias llegaban a la entidad, buscaban siempre oír a las partes, promoviendo el diálogo, y dando espacio para la contradicción. No se trataba de una "casería de brujas", sino que tenía el rol de identificar los problemas y estimular los cambios. Para esto, contaban con una red diversa de socios, para el control y la realización de actividades articuladas. Al contestar a una pregunta sobre el hecho de que dos entidades fundadoras del Instituto de Algodón forman parte de la "lista sucia" del trabajo esclavo, divulgada por el gobierno federal, Pimentel afirmó que era importante el hecho de que esas dos empresas optaron más adelante por la campaña de buenas prácticas. Quedaron cicatrices, pero eran empresas que podrían ser recuperadas. Acentuó también que era necesario aplicar la ley, con el Estado desempeñando su rol de hacer cumplir lo que era determinado por justicia brasileña.

Elena Arengo inició presentando la *Social Accountability International* (SAI - www.sai-intl.org), organización que promueve la responsabilidad social de las empresas vía la certificación de las mismas por la *Social Accountability* (SA) 8000. Se trata de una herramienta basada en las normas internacionales que protegen los derechos humanos y los derechos del trabajo, incluyendo: la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Niños y del Adolescente, y doce convenciones de la OIT. Estas doce convenciones incluyen las ocho convenciones básicas y convenciones sobre: seguridad y salud del trabajo (Conv. 155 y 164), empleo y rehabilitación profesional y trabajo de

8 www.abit.org.br

personas con deficiencias (Conv. 159), representación de los trabajadores (Conv. 135), y trabajo en hogares (Conv. 177). Incluye también una norma que se refiere a los sistemas de gestión, para asegurar el monitoreo continuo.

En noviembre de 2006, había 1.112 certificaciones en todo el mundo, cubriendo más de 600 mil empleados, en más de 70 sectores industriales, en 57 países. Los países con un número más grande de certificaciones eran Italia, India, China y Brasil. Los sectores donde había más certificaciones eran el textil y de ropas, qué tuvo que ver con las exigencias de los consumidores y de las grandes marcas.

Como ventajas que eran esperadas al adoptar SA8000, Elena Arengo destacó: reducción en accidentes de trabajo; oportunidades para organizarse; un conocimiento más grande de los derechos; un mejor cumplimiento de la legislación del trabajo; una mejor remuneración y beneficios y mejores canales de comunicaciones con las gerencias. Para los empleadores, se esperaba que la SA8000 contribuyera para: beneficios en productividad y calidad; una retención más grande de sus empleados; mejores relaciones con los trabajadores, las uniones, ONGs y los clientes; sistemas gerenciales eficientes; una mejor imagen; y un interés más grande de los clientes globales.

Arengo presentó ejemplos de cómo estas buscaban medir las ventajas del uso de SA 8000, en especial en lo que se estaba desarrollando en América Central, resaltando que había dos

niveles de compromiso con la Norma en los programas que desarrollaban. Forneció información de las empresas que la adhirieron a sus programas así como de las alianzas que estaban desarrollando. Resaltó que la SAI trabaja en alianza con otras organizaciones del mundo, a ejemplo de su participación en el proceso de la construcción de la ISO 26000 y otras iniciativas de *stakeholders* en esta área.

Más allá del cumplimiento de la Norma y de la Certificación, la SAI busca la sustentabilidad, actuando en tres áreas: sistemas de gestión, participación de trabajadores y contribución para el diálogo social entre los *stakeholders*. Un ejemplo de esta última línea de acción es la promoción del diálogo sobre el cumplimiento de códigos de conducta y de los derechos del trabajo, como ocurre en una iniciativa publico-privada en cinco países de América Central. Participando de esa alianza están la SAI, empresas de ropas y de calzado, la Federación Internacional de Trabajadores de Textil y de Cuero y sus miembros en cada país, gobiernos y ONGs.

Entre los objetivos de esta iniciativa, estaban la mejora de las condiciones del trabajo en las empresas, la promoción del diálogo social, atención a las demandas de la democracia, y la mejora de la competitividad del sector de maquila en América Central. En una alianza donde había empresas con intereses variados, la competitividad era el objetivo que las unían. Hasta poco tiempo atrás, los productos de ese sector provenientes de maquillas de algunos países de América Latina tenían acceso privilegiado al mercado

de los Estados Unidos. Ahora, necesitan competir con países de Asia, por ejemplo, qué exigió que mejoraran su competitividad.

Una de las etapas era el diagnóstico de la situación en cada país y sector, identificando aspectos económicos, de género, de hora-extras y de libertad de asociación. Esos diagnósticos permitían ajustar los programas a cada país. Eran realizados talleres comunes para los trabajadores de diversas empresas usando la metodología de la educación popular, buscando identificar problemas y, conjuntamente, encontrar soluciones. A partir de eso, prestaban asesoría técnica para la formulación de planes para solución de los problemas. Eran promovidos cursos para sectores específicos, así como alianzas con gobiernos, para capacitar agentes en técnicas de inspección más preventivas que reactivas, ya que muchos actuaban solamente contestando denuncias. La SAI desarrolla también programas de calificación con distintos sectores, trabajadores, asociaciones de empresas y de sectores específicos, así como programas de calificación para clientes, proveedores y auditores.

Entre los desafíos percibidos están la carencia del diálogo social que históricamente afecta la región, la necesidad de un compromiso más firme de las marcas, la carencia de recursos de los Ministerios de trabajo para realizar las acciones propuestas, así como la dificultad que el sector privado todavía encuentra en relacionar el cumplimiento con las normas con la competitividad.

En este programa en América Central, la SAI planea la adopción de medidas de impacto de las acciones, definiendo indicadores relacionados con la política de la gestión, mejoras en las condiciones de trabajo y competitividad. Como resultados que ya estaban siendo percibidos, Arengo destacó que las empresas comenzaban a ver la relación entre el cumplimiento de normas y la competitividad. Ya había resultados de la promoción del diálogo social y se comenzaban a percibir mejoras en las condiciones de trabajo.

Kjeld Jakobsen mencionó que el Instituto Observatorio Social nació de la discusión sobre la relación entre las normas de trabajo y los acuerdos multilaterales del comercio internacional. Recordó que a principios de la década de los noventa hubo una propuesta de creación de una cláusula social en el comercio en el ámbito del antiguo GATT con énfasis en los derechos fundamentales del trabajo. Tal propuesta fue patrocinada principalmente por el gobierno de EE.UU. y fue rechazada por los gobiernos de varios países en vías de desarrollo, incluso Brasil. Una de las preguntas centrales de esa discusión era sobre las diversas dificultades de cómo evaluar violaciones de los derechos fundamentales de la OIT en el caso que fuera implantada una cláusula social general en estos acuerdos multilaterales del GATT. Se parecía entonces oportuno que el movimiento sindical internacional creara capacidad e instrumentos de evaluación que complementara el sistema de supervisión de la OIT que era establecido basado en quejas específicas fuera del ámbito del GATT.

¿Cómo saber, por ejemplo, dónde había ocurrido el trabajo infantil en Brasil o en otros países, en que sectores y empresas y en que circunstancias?

Una metodología fue desarrollada para identificar como las empresas se comportaban delante de las normas básicas de la OIT que Armand destacó, así como en las áreas de salud y de seguridad en el trabajo, medio ambiente y otras dimensiones de la responsabilidad social de la empresa.

Jakobsen resaltó que no era posible concebir a una empresa como socialmente responsable si la misma no tuviera un comportamiento coherente en el respecto a las normas del trabajo en toda su cadena productiva. Las investigaciones desarrolladas por el Instituto Observatorio Social sobre cadenas productivas en varios sectores propiciaron, en algunos casos, alianzas con las propias empresas en la busca de soluciones para los problemas suscitados, como en los sectores de siderurgia, de producción de carbón y de ropas. Las soluciones articuladas entre varios actores, muchas veces, no benefició algunos intereses locales, generando también, un proceso legal contra el Instituto Observatorio Social. Pero el sueldo fue positivo. Otra experiencia interesante fue lo de las investigaciones conducidas por el Instituto en empresas alemanas y holandesas en Brasil que resultaron en comités de gerencia y representantes sindicales que diagnosticaban relaciones de trabajo, identificando dificultades y buscando alternativas. En otra experiencia en la cadena productiva del aluminio en

Amazonia, el Instituto Observatorio Social estaba involucrado en el examen de información y diagnósticos, pero la negociación de problemas de trabajo, ambientales y comunitarios eran responsabilidades de los empresarios, las uniones y otras organizaciones sociales locales. El Instituto Observatorio Social tenía que guardar distancia del proceso de la negociación. En nueve años como presidente del Instituto, Jakobsen aprendió que la busca de soluciones para problemas complicados en las relaciones de trabajo es más eficaz cuando había buena voluntad y la participación de todos los actores principales.

Problemas de las condiciones del trabajo y dificultades decurrentes de las relaciones del trabajo son parte de una discusión secular enfocada en el rol del derecho y del Estado. Más recientemente, los nuevos arreglos han dado un énfasis más grande en el rol de las empresas. El Pacto Mundial (*Global Compact*) fue resultado de esto. Incorporó las normas internacionales básicas del OIT y de la ONU enfocándose en las empresas. Los arreglos privados también aparecieron, como la SA 8000, usando un nivel superior de las normas del OIT al que las empresas decidían adherirse o no. Pero solamente la



existencia de las normas no resolvía el problema, mismo cuando tenía cierto poder coercitivo de la OIT o de los estados. La eficacia era más grande con el monitoreo de incidencias de problemas. Y cuando las empresas aceptaban ser supervisadas y asumían la responsabilidad de resolver los problemas detectados, las posibilidades de éxito eran muy grandes. Uno de los desafíos era convencer a las empresas de las ventajas de esto. Había también empresas que adoptaron el monitoreo, pero no contrajeron auditorías adecuadas, fuera por conveniencia o porque no entendían de las relaciones de trabajo y normas asociadas.

La cuestión de asimetría y del no-cumplimiento de normas internacionales en el mundo era tema recurrente e inevitable en las negociaciones comerciales entre los países y los bloques económicos. Cuando se hablaba de sanciones comerciales, la respuesta común era: "éste es proteccionismo", y aún podría considerarse así. Pero el debate tenía personas a favor de la extirpación de prácticas laborales inaceptables. Era necesario contestar a las presiones externas con el foco en las condiciones del trabajo.

Kjeld Jakobsen finalizó sugiriendo al BID que en sus conferencias siguientes ampliara la participación directa de los actores involucrados. Para tratar de responsabilidad social era deseable dialogar con los socios, incluso uniones. Para tratar del combate a la pobreza, era deseable involucrar aquellos que serían beneficiados con esto. Para tratar de diversidad en el mercado del

trabajo, sería oportuno involucrar entidades sindicales que conviven con las cuestiones dentro y fuera del ambiente de trabajo. La participación de diferentes actores enriquece el debate, y los beneficiados valorarían más una acción o una política cuando entendían porque estarían siendo beneficiados.

Comentarios de cierre

Las contribuciones de los cinco ponentes habían evidenciado que las acciones complementarias e integradas entre diversos *stakeholders* podrían ser más eficiente, más rápido, con menos costos y menos riesgos. Y si los consumidores participasen de este movimiento de una forma más activa, los cambios podrían ser aún más rápidos.

Algunos entusiastas con el tema de la RSE creen que las empresas se pueden autorregular. Algunos piensan así por la necesidad de reducción de riesgos en las cadenas productivas. Pero otros piensan esto atraídos por la ideología de acabar con el rol de regulación del Estado. Pereira reiteró que los Estados son los responsables por los acuerdos y tratados internacionales y por lo tanto mantienen el rol de regular y fiscalizar normas y consentir o no la autorregulación que, en muchos casos, son costosas y complicadas y, en ciertos casos, innecesarias.

Las empresas realmente comprometidas con la responsabilidad social debían tratar de complementar las funciones de regulación del Estado y de no sustituirlas, y mucho menos

corromperlas. La noción clara de las responsabilidades esenciales del gobierno y de empresas es fundamental para definir las funciones y las responsabilidades compartidas con eficacia.

Pereira concluyó que la RSE es por naturaleza una responsabilidad compartida que puede y tiene que ser inducida por políticas gubernamentales adecuadas y realizadas por medio de alianzas publico-privadas. Por eso la discusión de alianzas publico-privadas es importante cuando hablamos del uso de normas internacionales, de derechos fundamentales de trabajo, de derechos humanos o medio ambiente, de relaciones con los proveedores y con los consumidores. En Brasil, por ejemplo, hay ejemplos de iniciativas de empresas endosados por la política y los programas del gobierno.

Concordando con Susan Aaronson en su comparación entre Brasil y Estados Unidos en normas internacionales, Pereira afirmó que en los Estados Unidos las relaciones del trabajo son entendidas predominantemente por una perspectiva empresarial y las normas internacionales del trabajo son percibidas como relevantes para el resto del mundo, pero poco relevantes para el país más rico y poderoso del mundo.

SEGUNDA RONDA DE SESIONES PARALELAS

Sesión C: RSE y crecimiento económico equitativo a favor de las poblaciones pobres y vulnerable: Creando impacto a través de la cadena de suministro

Lunes, 11 de diciembre de 2006

Beat Grüninger*
Business and Social Development, Brasil

Entre los panelistas de esta sesión se encontraron Felipe Arango, Director de Business and Social Development en Colombia y Verónica Rubio, Consultora de Fairtrade Labelling Organizations International FLO.

Introducción

Esta sesión se dedicó a evaluar el impacto que la aplicación de prácticas socialmente responsables puede tener a lo largo de la cadena de suministro. Mientras que las grandes compañías y multinacionales normalmente son capaces de ofrecer excelentes condiciones de trabajo y beneficios para los empleos, el valor adicional creado por las prácticas de RSE está llenando solamente algunas de las brechas sociales. En el caso de los trabajadores en pequeñas y medianas empresas normalmente les hace faltan mejorar sustancialmente sus vidas y las condiciones de trabajo. La sesión fue designada para mostrar como las intervenciones en la cadena de suministro puede crear desarrollo y valor también para las PyMES y contribuir a un futuro sostenible.

Una reciente publicación de las Naciones Unidas sobre divergencias

sociales mostró que la brecha en la distribución de la riqueza está creciendo. La media de ingreso del 20 por ciento de la población más rica creció más del 180 por ciento en los últimos 40 años, mientras que el ingreso del 20 por ciento más pobre registró un avance del 26 por ciento en el mismo periodo. Las mismas discrepancias son visibles con respecto al acceso a líneas telefónicas, energía y por ejemplo consumo de papel. El segmento del 20 por ciento de la población más pobre es responsable por el 1 por ciento del consumo mundial de papel, un número que indica no sólo pobreza real sino también exclusión social y falta de acceso a información y educación. Una evolución similar puede ser identificada en el sector económico, compañías más grandes y más ricas, mientras la mayoría de las pequeñas empresas apenas sobreviven en los mercados globales más competitivos.

Modelos de creación de valor en las cadenas de suministro

Considerando este escenario, un desafío importante para el concepto de RSE es otorgar los medios para cambiar el contexto y crear valor añadido y mecanismos de inclusión de los segmentos más vulnerables de la economía mundial, como son los pequeños productores rurales y las pequeñas empresas. Estas categorías son todavía los generadores de empleo más importantes en la economía local, y el impacto de las medidas de RSE en la comunidad, los empleados y sus familias pueden ser mucho más significativos que los de una gran empresa multinacional.

Se presentaron diferentes modelos de creación de valor en la cadena y su impacto. Diferentes programas existen hoy donde las cadenas de suministro han sido modificadas para crear una mayor sostenibilidad e incluir

* El Sr. Beat Grüninger, Director de Business and Social Development, Brasil, participó como ponente en esta sesión.



suministradores pequeños y medianos. Se identifican tres modelos diferentes de las presentaciones de los panelistas:

- 1) La integración de la RSE-Gestión de prácticas de grupos de PyMES
- 2) Comercio Justo, una certificación que ayuda a pequeños productores para conseguir acceso a los mercados de consumidores éticos.
- 3) El modelo de las llamadas compañías ancla (anchor companies) que son los tractores que desarrollan a los suministradores con un enfoque grupal.

Todos los modelos han sido aplicados en Latinoamérica y en Brasil y los primeros resultados están ya indicados positivamente para todos estos distintos enfoques.

La gestión de la triple línea de resultados

Felipe Arango presentó el caso de *Business and Social Development*⁹, fundada en 1977, el cual fue designado para mejorar la gestión de la sostenibilidad de cuatro pequeñas y medianas empresas en Ecuador. El proyecto fue designado y ejecutado en

Quito, Ecuador, con el apoyo local de *People's Foundation*. El apoyo es garantizado sobretodo por Swisscontact Ecuador y ha sido co-financiado con las contribuciones de las contrapartes de las compañías participantes.

El proyecto está basado en la convicción de que las pequeñas y medianas empresas tienen un rol fundamental de desarrollo sostenible. Las presiones de la sociedad civil, las presiones sobre los recursos naturales y humanos, un menor consumo de energía y agua, la pérdida de biodiversidad y otros asuntos que conciernen a las PyMES más que nunca, enfatizó Felipe Arango. Otro aspecto del cambio fue el resultado de una mayor presión de la sociedad civil. Las partes interesadas hoy demandan un posicionamiento del sector empresarial con respecto a asuntos sociales y medioambientales, y esto puede significar riesgos pero también oportunidades para las PyMES.

Desde la perspectiva de los panelistas, unas mayores competencias en sostenibilidad y desarrollo de PyMES resultaría en una mayor reducción de la pobreza. No hay nada mejor que una PyME bien estructurada y creciendo de manera sostenible para cambiar la vida de los empleados y sus familias. En Ecuador, las PyMES son un elemento clave en la economía local, pueden contribuir al contexto social en la comunidad y son capaces de adaptarse más rápidamente que las empresas más grandes a los desafíos del mercado. Felipe Arango indicó que las compañías pueden ir ahora en una nueva dirección creando una estrategia de triple cuenta de resultados, integrando valores sociales

y ambientales en el cálculo del valor económico y crear transparencia y relaciones éticas con todas las partes interesadas.

Aunque la demanda de más estrategias de RSE es bien recibida, todavía existen algunas creencias erróneas que impiden un desarrollo más rápido: Una opinión muy extendida es que las inversiones en RSE se ven como un costo adicional, o la mala interpretación de que la RSE es pura inversión filantrópica, que implica que la RSE no es considerada como un asunto de gestión empresarial. Estos mitos sobre la RSE hacen necesario que las empresas y las asociaciones empresariales deben ser capacitados mejor para poder darse cuenta que existe una relación directa entre un mejor desempeño de su compañía y asuntos de sostenibilidad que se deben abordar.

Participación de las partes interesadas

Para el trabajo en Ecuador, BSD creó un instrumento de referencia que integra enfoques formativos y las expectativas de las partes interesadas de las pequeñas empresas y les ayuda a diseñar un plan de acción hacia la gestión de una triple cuenta de resultados. El compromiso de los públicos interesados internos en el proceso es crucial. Sólo integrando sus visiones e ideas, las PyMES pueden realmente poner en práctica todo lo que se dice al respecto de la sostenibilidad; y la motivación y satisfacción del personal puede apoyar al proceso. Otros beneficios potenciales de la aplicación del instrumento son:

⁹ www.bsd-net.com

- a) Acceso a nuevos mercados;
- b) Aumento de la buena reputación;
- c) Mayor productividad;
- d) Reducciones de costo y;
- e) Buenas prácticas medioambientales.

El Programa de Swisscontact para la Gestión Sostenible de las PyMES se llevó a cabo con tres empresas: Floralp – una fabrica de queso y mantequilla; Gráfica Paola y; Fabricables, una pequeña fábrica de componentes eléctricos. Cada empresa definió acciones en 42 campos, cubriendo los siguientes segmentos: Políticas y Estrategia, Clientes, Relaciones con los Proveedores, Medioambiente, Comunidades y Plantilla.

Sobre los primeros resultados del trabajo, Felipe Arango resaltó los siguientes puntos que se han alcanzado:

- Integración de la sostenibilidad en la misión, valores y políticas de las empresas.
- Programas de gestión participativa y compromiso de los empleados.
- Nuevos productos que ofrecen valores sociales y ambientales
- Estructuración de sistemas de gestión del medioambiente
- Diálogos con la comunidad local
- Desarrollo de proveedores

Los resultados hasta el momento han sido muy motivadores, aunque la mayor dificultad encontrada fue la necesidad de cambiar actitudes de la gerencia y la plantilla. En 2007, las tres empresas se enfocan en medir su progreso usando indicadores específicos y produciendo su primer informe de sostenibilidad.

Comercio Justo: Garantías para el productor y el consumidor

Verónica Rubio, presentó el sistema de etiquetado de comercio justo *Fairtrade Labeling*¹⁰ con su misión de contribuir al desarrollo social y económico en las áreas rurales del sur. La idea de la certificación *Fairtrade* fue una evolución de diferentes enfoques para incluir pequeños productores de países en desarrollo en los mercados globales, lo cual fue iniciado por las organizaciones de desarrollo y asociaciones de consumidores en los 70s. El foco central en aquel momento fue el café. Las iniciativas nacionales de Fairtrade que empezaron a etiquetar productos se fundaron en 1997 bajo el techo de la organización FLO-Fairtrade Labeling Organizations Internacional, para armonizar los procedimientos y estándares. En 2001 FLO creó su propia unidad de inspecciones (FLO-Cert GMBH) para garantizar control independiente en la cadena de suministro.

Para Verónica Rubio, la certificación ha sido un elemento diferencial importante que fue responsable del éxito de FLO en todo el mundo. El mercado global de Fairtrade crece anualmente más del 30 por ciento y alcanza a 1.2 millones de productores y trabajadores rurales en 52 países que se benefician de un mejor precio y mejores condiciones comerciales.

La confianza del consumidor en la etiqueta hizo posible que hoy más de 500 organizaciones comerciales con millones de puntos de venta estén participando. El éxito comercial de

Fairtrade ha sido empujado por una participación activa de los consumidores éticos. En todo el mundo, mas de 200.000 voluntarios están promoviendo los productos de comercio justo, ya sea en sus ciudades, en la universidad o en los mismos supermercados.

Fairtrade ha conseguido integrar prácticas sostenibles en la cadena de suministro, pero la atención central está en el lado del productor. Las organizaciones de productores tienen que cumplir una serie de criterios que hace que sus negocios sean más competitivos, más transparentes, y responsables social y medioambientalmente. La etiqueta les garantiza un precio justo y excluye a aquellos compradores con actitudes impropias, los cuales son auditados por FLO-Cert. Los beneficios de Fairtrade son triples, no sólo llevan a los productores sino también a las unidades comerciales y al consumidor.

Los beneficios para los productores incluyen:

- a) Acceso a un nicho de mercado de gran valor
- b) Se garantiza un precio mínimo
- c) Pre-financiación de los productos, relaciones comerciales de largo plazo, mejores practicas de gerencia
- d) Inversión del premium extra pagado en proyectos sociales y de desarrollo comunitario

Los socios comerciales se benefician sobretodo de un mayor valor de marca, motivación de la plantilla y una oferta de mejor calidad, mientras que los consumidores tienen la posibilidad real

¹⁰ www.fairtrade.net



de apoyar al desarrollo, vía la selección de productos etiquetados con información de que su método de elaboración y los términos de intercambio comercial son sostenibles y justos. Su contribución para unas mejores condiciones de vida y trabajo es directo y pueden influenciar la cadena de suministro global a través de sus compras diarias.

El Programa Tear del BID y Ethos

El programa Tear (*Tecendo Redes Sustentáveis*) es financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y ejecutado por el Instituto Ethos en Brasil. Los objetivos del programa Tear es trabajar a lo largo de la cadena de suministro de las grandes compañías e integrar las prácticas de RSE en

grupos formados por proveedores o clientes. BSD fue responsable de la creación de la metodología del programa. Con el apoyo financiero del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), que es parte del Grupo BID, el programa se está implementando en empresas que pertenecen a siete sectores: alcohol/ azúcar, construcción civil, petróleo y gas, distribución de energía, minería, industria de acero y supermercados.

El programa llega a empresas en la cadena de valor tanto hacia arriba (suministro, fabricación, etc.) como hacia abajo (distribución, servicio post-venta, etc.). Una empresa "ancla" establece una relación con al menos 15 proveedores, distribuidores o clientes. El grupo se encuentra al menos una vez al mes y trabaja en una agenda común para integrar medidas de RSE en las prácticas de gestión. BSD basó la metodología¹¹ para trabajar en modelos existentes de relaciones con proveedores que han sido desarrollados por compañías como CPFL, Natura o ABN Amro Real.

Un aspecto importante de Tear es su enfoque amplio para promover la RSE. El modelo puede ser replicado por cada una de las empresas participantes a lo largo de su propia cadena de suministro. Otros actores como las instituciones financieras, federaciones industriales y asociaciones sectoriales están involucradas e integradas como "agentes promotores". Los resultados del programa serán documentados y estarán disponibles para información y uso en otros países o regiones.

Comentarios de cierre

En esta sesión se puso de manifiesto la gran importancia de introducir las prácticas sostenibles en la gestión de las PyMES. Las pequeñas y medianas organizaciones son capaces de hacer que las economías locales marginadas sean más competitivas, su impacto en el crecimiento que favorece a los más pobres es significativo y pueden ser importantes agentes de cambio. Sin embargo para involucrar a las PyMES, se deben superar algunos mitos sobre la RSE, como que sea costo-intensivo y se enfoque solamente en inversión social. Un gran aliado en apoyar el movimiento de los emprendedores para la sostenibilidad es el consumidor. Si los consumidores, y también las grandes compañías como compradoras de bienes y servicios, demandaran más valores sociales y ambientales y cumplieran pagando precios justos, las barreras a la entrada para muchas PyMES se verían reducidas.

Los tres enfoques presentados en el panel mostraron modelos efectivos que existen y que pueden apoyar esta integración y sus resultados se pueden fácilmente transferir a diferentes sectores y regiones.

¹¹ Detalles sobre la metodología se puede encontrar en www.ethos.org.br

SEGUNDA RONDA DE SESIONES PARALELAS

Sesión D: Ética: Un buen negocio

Lunes, 11 de diciembre de 2006

Margareth Florez*

Directora Ejecutiva de la Corporación Transparencia por Colombia

La presentación realizada por Transparencia por Colombia tuvo como propósito mostrar las principales características del programa que han puesto en marcha, sus logros y retos a futuro, y compartir la experiencia de su implementación en la cadena de valor de la Organización Corona, que fue presentado por Felipe Giraldo, Jefe de Desarrollo Comercial de la Organización Corona, una de las grandes empresas nacionales.

Introducción

En Colombia existen aproximadamente 64.200 pequeñas y medianas empresas, que son el motor de la economía. Estas representan el 96 por ciento de los establecimientos industriales, generan el 63 por ciento del empleo nacional, y el 77 por ciento de los salarios en el sector industrial, representan 37 por ciento de la producción y aportan 40 por ciento del Producto Interior Bruto (PIB).

En Colombia las PyMES se enfrentan a altos nivel de corrupción que dificultan la realización de sus negocios. Esta situación se presenta no sólo entre empresas privadas, sino también, en los procesos contractuales con el Estado. Respecto a estos puntos, encuestas realizadas a empresarios colombianos, demuestran que el 36,8 por ciento de estos consideran que la pérdida de valores éticos es la causa más relevante para la existencia de corrupción y que el 72,6 por ciento desconfía de sus competidores.

En el ámbito mundial crece la tendencia de exigir a las empresas la implementación de prácticas éticas en sus negocios y cada vez son más visibles los beneficios que éstas traen. Es así como, importantes estudios han demostrado que por ejemplo, según KPMG, el 44 por ciento de las empresas que implementan prácticas éticas, ve mejoras en su productividad y un 39 por ciento en su imagen de integridad; según AccionRSE el 37 por ciento de los consumidores latinoamericanos ha considerado castigar, o efectivamente ha castigado a una empresa por una conducta irresponsable; según Walker Information solo un 6 por ciento de los trabajadores que piensan que sus jefes no se comportan correctamente se inclinan a permanecer en su empresa, mientras que el 40 por ciento de quienes creen que sus superiores son éticos desea continuar en su puesto de trabajo.

Desarrollo de la alianza Transparencia por Colombia - Colcerámica

Como aplicación práctica de los principios corporativos, la Organización Corona aceptó la invitación de Transparencia por Colombia para participar y apoyar el desarrollo del Programa Rumbo PyMES - Íntegras y Transparentes - en su cadena de valor. De esta forma, en 2005 se firmó una alianza entre las organizaciones que se ha venido implementado a través de los siguientes pasos:

- Firma de un memorando de entendimiento entre la organización y la empresa
- Definición de un responsable de la alianza por parte de Corona.
- Proceso de comunicación interna y presentación del programa a Gerentes Generales, Gerentes de Ventas y Asesores de Ventas del negocio de Corona.
- Manifestación escrita de la Presidencia de la Organización, para abrir los

* La Sra. Margareth Flores, Directora Ejecutiva de Transparencia por Colombia, participó como ponente en esta sesión.

espacios para el Programa, y así generar el compromiso de los comercializadores.

- Presentación de propuesta, cronograma y costos del programa a los dueños y administradores de negocio.
- Selección de los comercializadores que serán invitados a participar en el programa, teniendo en cuenta el tamaño y las características particulares de cada uno.
- Comunicación y compromiso de la fuerza de ventas de Corona para dinamizar la implementación y apoyar a las empresas en el desarrollo del programa. Con esto además se mantiene una consistencia en el manejo de la información.
- Realización del primer taller con el Grupo Promotor y, simultáneamente, la vinculación de más comercializadores.
- Seguimiento, apoyo e implementación de módulos básicos.
- Realización de talleres con los Grupos Promotores y el apoyo con módulos básicos y temáticos.
- Invitación y posterior vinculación a cooperativas de trabajo asociado y otros proveedores a participar del Programa.
- Evento de reconocimiento a los comercializadores que durante la primera etapa, han implementado los tres módulos básicos o están en proceso de hacerlo.

Logros alcanzados

La alianza ha obtenido importantes logros, que se pueden resumir en las siguientes cifras:

- 37 comercializadores vinculados, que agrupan aproximadamente a 1500 empleados.
- 20 proveedores y 9 cooperativas de trabajo asociado que están vinculadas al programa.
- 18 talleres de capacitación, con una asistencia aproximada de 160 representantes de los comercializadores.
- 29 empresas que ya cuentan con medición de clima ético y de las cuales 14 han establecido ya su declaración de compromiso ético y 5 han formulado unos principios contra el soborno.
- Se da una mayor facilidad en las relaciones.
- El tejido social se ve fortalecido
- Se establecen una mayor sostenibilidad en las relaciones de negocios
- Mayor coherencia en los valores de los miembros de la red de negocios de Corona.

Dificultades encontradas

Así mismo, el desarrollo del proceso no ha sido fácil, y se han presentado obstáculos que se han sorteado, de donde se destacan principalmente La dificultad para destinar recursos exclusivos para el proyecto, tanto por parte de las PyMES como por parte de la Organización Corona. Los objetivos del proyecto y los objetivos de la persona responsable de la pequeña empresa y con las otras áreas de la compañía no siempre están perfectamente alineados y se ha de trabajar para conseguir un acercamiento de estos objetivos.

Dentro de algunas PyMES se estaban llevando a cabo otros proyectos lo que hace que exista cierta competencia de recursos para implementar el programa.

Retos para las empresas y PyMES involucradas

Surgen al mismo tiempo, nuevos retos y metas a alcanzar, cuando el Programa adquiere dinámica propia. En cuanto a la alianzas no es fácil consolidar un grupo de comercializadores, proveedores y otras entidades que forman parte de la cadena de valor de Corona, que genere conciencia social frente a la importancia del tema. También surge la dificultad de crear un sistema de reconocimiento para aquellas pequeñas empresas que implementen el Programa, que les permita diferenciarse en el mercado.

Es conveniente asimismo dar a conocer las buenas prácticas identificadas en las PyMES y en las cadenas de valor, que están vinculadas al Programa, para facilitar el camino a las nuevas empresas que se van adhiriendo. Un desafío pendiente es cómo motivar un proceso de expansión del Programa a otros actores de la cadena de valor y a otras compañías de la organización.

Se debe partir posicionando la ética empresarial como condición necesaria para establecer relaciones de negocios, y consolidar este nuevo modelo de relaciones entre empresas en la cadena de valor.

Las PyMES involucradas deben contribuir a la generación de confianza y a

establecer un elemento diferenciador en el mercado. Para ellas a veces no es fácil tomar decisiones empresariales coherentes con el Programa, en vista de su trayectoria en el pasado que se han regido por otras pautas. Sin embargo son conscientes que deben persistir en la implementación del Programa y evaluar sus resultados. De este modo, con su experiencia y éxito se genera un modelo ético para otras empresas.

Sin duda alguna el Programa se constituye como una herramienta de evaluación de la relación entre Corona y los públicos objetivo, donde se aprovechan las experiencias exitosas como vehículos de promoción para la vinculación efectiva de nuevas PyMES y nuevos aliados. En las primeras etapas de implementación, es fundamental el seguimiento y acompañamiento a las pequeñas empresas como parte del éxito del Programa. Además, el aporte económico de las PyMES crea compromiso y sentido de pertenencia en el proceso.

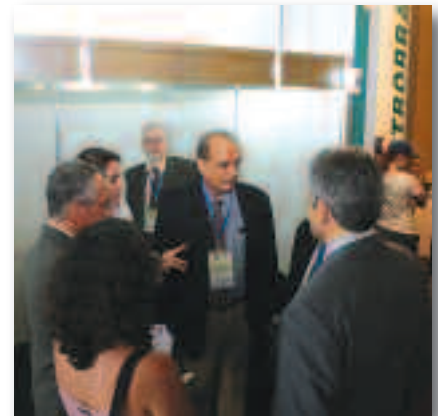
Comentarios de cierre

La corrupción es un obstáculo destructivo en la construcción sostenible de empresas en el ambiente competitivo actual. Las pequeñas y medias empresas son las que más sufren el impacto de la mala conducta de sus dirigentes y colaboradores. En esta sesión, resulta clara la importancia de la unión de esfuerzos y competencias técnicas de organizaciones de la sociedad civil - preocupadas por el fortalecimiento de la ciudadanía local - con empresas que buscan mejorar su cadena de valor a

partir de acciones de responsabilidad social de la empresa.

La (re)educación en ética de la empresa, si se conduce adecuadamente, es capaz de promover una reorganización cultural en las organizaciones involucradas. Es cada vez más común que los dirigentes de las organizaciones de diferentes sectores revisen sus sistemas de toma de decisiones, comenzando a enfocarse más en la transparencia y rendición de cuentas de sus actividades a todos sus colaboradores.

¿Ética: es un buen negocio? Experiencias como las relatadas en esta sesión demuestran que sí, evidenciando como es fundamental y lucrativo promover programas de responsabilidad social de la empresa basados en la ética, en el fortalecimiento de la ciudadanía y en la credibilidad de la empresa. Pequeñas y medias empresas lideradas por personas con buen comportamiento empresarial ético llegan a ser una referencia en el incentivo a las inversiones externas en el desarrollo local sostenible. Sin embargo, las acciones aisladas, restringidas a la alta administración de las empresas, no son siempre eficientes. El compromiso ético debe involucrar a toda la cadena de valor de los sectores productivos e influenciar los diferentes actores y esferas de la sociedad.





TERCERA SESIÓN PLENARIA

La sociedad civil en la RSE y el desarrollo
Martes, 12 de diciembre de 2006

María Matilde Schwalb*
Universidad del Pacífico, Lima, Perú

Participaron en este panel Alexandre Prado, Gerente de la Economía de la Conservación, de Conservación Internacional del Brasil; Wilson Mello Neto, Vice-Presidente de Asuntos Corporativos de Wal-Mart de Brasil; Raymond Forde, Vice-Presidente de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja; y Claudio Bruzzi Boechat, Gerente de Proyectos, Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa de la Fundación Dom Cabral de Brasil.

El objetivo de esta sesión fue mostrar, a través de las experiencias de cuatro instituciones de gran prestigio y amplia trayectoria, cómo la sociedad civil puede contribuir significativamente al desarrollo equitativo de la sociedad en general. A partir de los programas sociales desarrollados por las instituciones presentadoras, se pueden extraer lecciones aprendidas que servirán de estímulo a muchas otras organizaciones de la sociedad civil para continuar con este tipo de emprendimientos promotores del desarrollo sostenible.

La sociedad está consumiendo más de lo que le permite su capacidad de reposición de los recursos naturales. Este es un problema que atañe a todos los individuos y a las instituciones, sean éstas de carácter público o privado. De ahí la necesidad de tomar conciencia de la magnitud del problema y de emprender acciones proactivas, que no sólo mitiguen los daños sino que los prevengan. Un llamado especial se hizo

para que las empresas internalicen sus costos ambientales.

Alexandre Prado presentó sobre el tema de desarrollo y RSE centrándose en una perspectiva de biodiversidad y de recursos naturales. La degradación y la contaminación de los campos agrícolas; la escasez y la contaminación del agua; la polución y el cambio climático; y la pérdida de la biodiversidad; son algunas de las señales de alarma que nos indican que la presión actual que las actividades productivas están ejerciendo sobre los recursos naturales, se ha vuelto una seria amenaza para la sostenibilidad de nuestro planeta.

La situación medio ambiental de nuestro tiempo da cuenta de una serie de externalidades económicas, ambientales y de operación que deben ser incorporadas en los costos totales de producción, si se quiere lograr un desarrollo económico sostenible.

Actualmente existen algunas medidas destinadas a forzar la incorporación de estas externalidades en los costos de producción de los responsables de las actividades productivas que las generan. Algunas de estas medidas son de carácter obligatorio –licencias, impuestos, multas- y otras son de carácter voluntario –certificaciones, auditorías, etc.

Las prácticas de eco-eficiencia que emprenden las empresas constituyen el primer paso hacia la sostenibilidad pero no son suficientes. Con el propósito de contribuir al desarrollo sostenible, se observan dos tipos de alianzas entre las empresas y las ONGs. Un primer tipo de alianzas la constituyen los reportes socio-ambientales y las contribuciones de las empresas a fondos para el desarrollo de proyectos. El segundo tipo de alianzas consiste en la incorporación de políticas, procedimientos y actividades ambientales como parte de las operaciones de la empresa. Las alianzas

* La Sra. María Matilde Schwalb, Coordinadora del Área de Responsabilidad Social Empresarial, Universidad del Pacífico, Perú, participó como moderadora de esta sesión.



las operaciones y recursos para la conservación, además de la mitigación de la propia huella ecológica.

Claudio Bruzzi Boechat presentó la responsabilidad de Dom Cabral como escuela de negocios. La Fundación Dom Cabral (FDC) ha desarrollado una solución educativa para promover el desarrollo sostenible por parte de las empresas y se ha propuesto ser el referente internacional en la educación y el desarrollo de ejecutivos, empresarios y empresas responsables.



La Fundación Dom Cabral se propuso concienciar, estimular e instrumentalizar a las empresas para que cumplan con su papel de promover el desarrollo sostenible. La institución está asentada en sólidos principios y valores. En su misión se contempla contribuir al desarrollo de la sociedad como un todo y la fundación está convencida de la urgencia de atender los problemas económicos, sociales y ambientales de Brasil y del resto del mundo. Su público más directo son los líderes empresariales que tienen poder de transformación.

Para lograr su objetivo, la Fundación construyó su pirámide de sostenibilidad institucional, cuyos vértices son:

- Comité y Programa de Voluntariado;
- Proyecto "FDC Responsable"
- Núcleo Andrade Gutiérrez de Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa.

El núcleo inductor que le da coherencia a la responsabilidad social de la empresa es la visión, la misión y los valores institucionales. La visión lleva a la

empresa a actuar sobre las potencialidades y responsabilidades de los líderes empresariales mientras que los valores son los que dan coherencia al discurso y a la acción y promueven el compromiso con los resultados. Por su parte, la misión mueve la acción de la FDC hacia su actividad central, la cual es educar a los gerentes y líderes empresariales en los conceptos y prácticas de la RSC y la sostenibilidad, a través del desarrollo y la aplicación del conocimiento.

El enfoque sistémico de la FDC lo lleva a dirigir sus esfuerzos de acción hacia el elemento más básico de la sociedad –el individuo– con el convencimiento de que esa acción impactará como onda expansiva en las demás esferas de la vida societaria –pasando por la empresa, el mercado y la sociedad– hasta envolver a todo el planeta. Este enfoque sistémico implica una mirada distinta hacia el lucro empresarial, ya no como fin, sino como medio y considera la innovación como la esencia de la empresa.

Para Boechat, la responsabilidad empresarial implica un equilibrio en las relaciones de la empresa con sus distintos públicos de interés, y una visión de largo plazo. La sostenibilidad, de otro lado, requiere la consideración de los impactos tanto en las generaciones presentes como en las futuras.

La FDC ha elaborado un modelo para la gestión empresarial responsable para la sostenibilidad. En el centro de este modelo estarían las partes o públicos interesados (*stakeholders*), de los que surgirían los grandes temas que permitirían diseñar la estrategia

del primer tipo constituyen una práctica muy frecuente en las empresas pero no son suficientes para considerarlas sostenibles. Las del segundo tipo tienen que ver con la eco-eficiencia, que es el primer paso hacia la sostenibilidad pero no es sinónimo de desarrollo sostenible.

Los instrumentos desarrollados hasta ahora para mitigar los daños ambientales constituyen un avance hacia la sostenibilidad pero aún falta hacer un mayor esfuerzo. Es preciso reducir y compensar los impactos en la biodiversidad y en los recursos naturales ocasionados por las operaciones de las empresas y de su cadena de abastecimiento. Es necesario contribuir con buenas prácticas en

empresarial. El planeamiento estratégico estaría sustentado en un proceso de consulta permanente con los distintos *stakeholders*, lo que daría legitimidad a las metas y objetivos que se fije la empresa. Estas metas y objetivos se traducen en indicadores en un balance integrado a manera de panel de control que permite medir los avances y establecer medidas de mejora continua. De este modo la empresa se asegura de que su desarrollo y crecimiento empresarial sea sostenible porque está alineado con los objetivos sociales.

Los pilares de la sostenibilidad de la FDC son la gestión del conocimiento y la gestión administrativa. A partir de estos pilares la fundación desarrolla actividades en áreas como consultoría interna, atención a clientes, representación institucional, establecimiento de alianzas, desarrollo del conocimiento, y actuación pedagógica.

El modelo estructurado de acciones de la FDC parte del individuo como líder de las empresas, y se extiende hacia la empresa como generadora de impactos más amplios en una serie de grupos de interés. A través de las acciones de intervención educativa en el individuo y en la empresa –como su “Programa de Gestión Responsable para la Sostenibilidad”- la FDC espera impactar en el mercado y en la sociedad, para finalmente contribuir al logro de un desarrollo más sostenible del planeta.

Raymond Forde presentó el tema del manejo de desastres naturales desde el punto de vista de una organización global de la sociedad civil. Las organizaciones de la Cruz Roja y de la

Media Luna Roja son ampliamente conocidas por su posición predominante en el campo de la ayuda humanitaria, y en particular por sus actividades en el manejo de desastres, la promoción de la salud y la difusión de los valores de humanidad, imparcialidad, neutralidad, independencia, servicio voluntario, unidad y universalidad.

El carácter único de la Cruz Roja –su marco legal e institucional- su fuerza organizativa -185 sociedades nacionales, 295,000 empleados, 97 millones de voluntarios y miles de oficinas en las Américas y con presencia a nivel global, continental, nacional, regional, y local, la ponen en una situación inmejorable para promover importantes impactos en la sociedad a nivel mundial. Es justamente gracias a sus niveles de actuación -local, nacional e internacional- que la Cruz Roja contribuye a mejorar la calidad de vida de la gente más vulnerable.

El panorama de vulnerabilidades en América Latina y el Caribe ofrece el contexto dentro del cual trabaja la Cruz Roja y destaca la importancia de sus actividades. Según los reportes presentados por Forde, los daños causados por los desastres en la última década han significado pérdidas mundiales por un valor equivalente a USD 67 billones promedio por año. Pero el caso de los países en desarrollo es más dramático, ya que los daños en estos países son 20 veces mayores -en términos de porcentaje sobre el Producto Interior Bruto (PIB)- que los que se producen en los países desarrollados.

La Cruz Roja entiende que todos los esfuerzos orientados a prevenir

desastres constituyen un compromiso con el desarrollo y con la vida. Consecuentemente, destaca la necesidad de invertir más en prevención de desastres, tanto a nivel de los gobiernos, como de las organizaciones privadas. No obstante, las estadísticas demuestran que cada dólar invertido en prevención de desastres produce un ahorro de 3 a 4 dólares, las instituciones benefactoras dedican menos del 10 por ciento de su presupuesto de ayuda humanitaria a la reducción de riesgos de desastres. Más aún, los estudios muestran que un número importante de benefactores, gobiernos y organizaciones de desarrollo, no contemplan – de manera sistemática- los riesgos de desastres dentro de sus planes de desarrollo.

Actualmente, el mundo está enfrentando desastres de una escala sin precedentes. Desde 1990, los desastres han costado 58 mil vidas en promedio cada año y han afectado la vida de otras 225 millones de personas. Sólo en 2002 murieron 92 mil personas como consecuencia de 150 desastres. Según el expositor, la reducción de los riesgos de sufrir las consecuencias de desastres está relacionada con el desarrollo en dos sentidos. Por un lado puede favorecer la implementación y sostenibilidad de proyectos sociales; y por otro lado, la adopción de decisiones políticas, sociales y económicas, sin adecuada dirección técnica, puede poner en riesgo a las comunidades, y en el mediano y largo plazo, comprometer su desarrollo.

Estudios conducidos por instituciones internacionales, demuestran que Latinoamérica es la región más expuesta

a sufrir daños causados por desastres. A los fenómenos naturales propios de la región, se le agregan la inequidad y la pobreza como los más devastadores desastres, los que se ven agravados por el rápido crecimiento demográfico, la falta de planeamiento urbano y la degradación ambiental, entre otros fenómenos que incrementan la vulnerabilidad de la zona.

Si bien el reto de largo plazo es revertir la condición de alta vulnerabilidad que soporta la región, la Cruz Roja se ha propuesto como objetivo prioritario, en el corto plazo, desarrollar capacidades para contar con comunidades más seguras y saludables. Para ello ha emprendido tres tipos de acciones:

1. Preparación de las comunidades para responder a los desastres;
2. Mitigación y prevención, a través de la promoción y la adopción de medidas correctivas concretas para reducir el riesgo de las comunidades;
3. Integración de la reducción del riesgo de sufrir desastres en el planeamiento del desarrollo sostenible a través del trabajo comunitario integrado y del fortalecimiento de la red de voluntarios.

La organización hace un llamado a los gobiernos, a las organizaciones locales y al sector privado para que participen en esta legítima lucha por mitigar los impactos de los desastres en las poblaciones más vulnerables. Dada la magnitud del problema y de sus fatales potenciales consecuencias, el expositor destacó la necesidad de formar alianzas entre el sector público, el privado y el tercer sector, para enfrentar esta dificultad.

El expositor enfatizó el compromiso que tienen las empresas con la mitigación de la vulnerabilidad de las comunidades ante los desastres, ya que son parte de las comunidades en las que operan y a las que impactan con sus actividades. Más aún, las empresas que se enfocan en gestionar el "riesgo comunitario", crean una situación "ganar-ganar". Para ello, la Cruz Roja propone que las empresas revisen sus productos y procesos productivos y se involucren con la comunidad a través del voluntariado corporativo.

Wilson Mello Neto presentó de manera muy transparente, el poder de influencia de la cadena productiva de abastecimiento de la empresa,

así como el compromiso serio con cada uno de sus *stakeholders*. El compromiso de Wal-Mart con todas sus partes o públicos interesados se refleja en su visión de ser una empresa minorista global a la par que busca contribuir a la mejora de la calidad de vida de sus clientes y socios, sirviendo a las comunidades en las que actúa. Esta empresa entiende que para materializar su visión, su crecimiento debe estar alineado con los tres objetivos del desarrollo sostenible que son objetivos económicos, ambientales y sociales.

En esta línea de crecimiento sostenido, Wal-Mart desarrolla una serie de acciones que benefician a sus distintos *stakeholders*. Según Neto, Wal-Mart se preocupa por mejorar constantemente la calidad de vida laboral y privada de sus trabajadores para lo que cuenta con un plan de remuneración y participación en los beneficios, un programa de desarrollo profesional y una política que asegura la diversidad en el empleo, entre otros.

En cuanto al medio ambiente, la empresa lleva un control estricto de sus impactos ambientales directos e indirectos y desarrolla programas para optimizar el uso de los recursos naturales. Además, se ha impuesto metas exigentes en tres frentes para mejorar la calidad del medio ambiente. En cuanto al impacto medioambiental pretende abastecerse 100 por ciento por energía renovable; conseguir máquinas de producción 25 por ciento más eficientes dentro de 7 años y una flota 25 por ciento más eficiente en los próximos 3 años. En lo que respecta a los desechos, se propone lograr "desperdicio cero",



para lo cual tiene la meta de reducir en 25 por ciento los residuos sólidos en 3 años. Finalmente, pretende vender sólo productos que vayan en esta línea en cuanto al uso de recursos e impacto en el medio ambiente; para ello, su meta es tener el 20 por ciento de la cadena de abastecimiento alineada en los próximos 3 años.

Las relaciones de la empresa con sus proveedores se basan en la ética, la integridad y la transparencia en la construcción de alianzas. Su estrategia está fundada en la valoración de productores regionales y la agricultura regional. Con el objeto de profesionalizar a los proveedores y de garantizar la selección de la producción, la empresa ha desarrollado una serie de iniciativas como "El Club del Productor" y la ampliación de la oferta de productos orgánicos y de comercio justo. En esta línea, han creado un programa de apoyo al proveedor regional que se ve reflejado en la ampliación del mercado de consumidores, en el fortalecimiento de las relaciones de mediano y largo plazo con los proveedores, en la ampliación de la oferta para los consumidores, y en el aumento de la fidelización de sus clientes, entre otros. Asimismo, tienen un programa de gestión de residuos en el que participan, conjuntamente con la empresa, la cooperativa de catadores (o recicladores informales, CAEC), los clientes, la prefectura de Salvador (Bahia, Brasil) y el tercer sector.

En otro proyecto denominado "Condominio Digital", también participan distintos grupos de la sociedad como son los jóvenes como

grupo objetivo. En este caso, las empresas proveen oportunidades a los jóvenes postulantes en procesos de selección. También son beneficiarios de este programa los trabajadores, donde un 50 por ciento de las nuevas plazas son reservadas a sus familiares; y por último, el tercer sector, las organizaciones de la sociedad civil de interés público (OSCIP) son responsables de la dirección y ejecución del proyecto; y la ONG del "Suburbio Ferroviario" es responsable de la infraestructura del proyecto.

Comentarios de cierre

Como resultado de la actividad depredadora del hombre, nuestro planeta presenta señales alarmantes de deterioro ambiental. Ello plantea una acción inmediata, pero planeada y concertada, en la que se unan fuerzas entre los distintos actores sociales, para lograr los impactos significativos que se requieren. Se ha visto que la eco-eficiencia, como medida de conservación ambiental es el primer paso hacia la sostenibilidad pero no es suficiente. Se necesita prevenir y reducir impactos ambientales y sociales negativos; y mitigar y reparar cuando no sea posible prevenir los daños.

Por otro lado, considerando el gran poder e influencia que ejercen los líderes empresariales, es preciso trabajar en su sensibilización y lograr su transformación a través de la educación y de la provisión de instrumentos de gestión que mejoren su eficiencia y productividad.

Dada la magnitud de la tarea por realizar, tanto en el campo ambiental –reducir o eliminar los impactos contaminantes y depredadores- como en el social –luchar contra la pobreza y las inequidades- y la incapacidad de las instituciones sociales (de carácter público o privado) de resolver el problema de manera individual, es imprescindible la formación de alianzas estratégicas entre los distintos actores sociales como son empresas, ciudadanos y líderes políticos, para que juntos se logre el desarrollo sostenible de nuestros pueblos.





TERCERA RONDA DE SESIONES PARALELAS

Sesión A: Impacto de la RSE en la Competitividad y en el Desarrollo
Martes, 12 de diciembre de 2006

Pablo Frederick*
Foro Empresa

El panel estuvo conformado por Hugo Vergara, Gerente General de Forum Empresa; Alex MacGillivray, Director de Programas de AccountAbility, Reino Unido; y Arturo Condo, Decano del Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible, de INCAE, Costa Rica, quienes abordaron el primer estudio. Antonio Corral, Director de Área de IKEI, España e Iñigo Isusi, Consultor Senior de IKEI, expusieron sobre el segundo estudio.

Introducción

En el panel se presentaron dos estudios específicos: El *Índice de Competitividad Responsable*, elaborado por AccountAbility en asociación con INCAE y la Fundación Dom Cabral con la participación de Forum Empresa y *La Contribución de las empresas a los Objetivos del Milenio en Latinoamérica*, desarrollado por IKEI y el BID.

El Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, Luis Alberto Moreno comentó en el discurso inaugural de la IV Conferencia Interamericana sobre la RSE y el desafío que supone lograr que la mayoría alcance sus aspiraciones y aproveche al máximo sus talentos. También sobre cómo podemos pasar de la macroeconomía a la microeconomía a fin de aumentar la amplitud y profundidad de los mercados internos de modo tal que las oportunidades y servicios fluyan hacia los sitios que más lo necesitan.

Considerando el tema central de esta IV Conferencia Interamericana de RSE, cabe preguntarse si de verdad es la RSE un buen negocio para todos. Dado el avance que el análisis y aplicación de RSE por parte de un número creciente de empresas en la región y el mundo, podemos hoy asegurar que la RSE sí es buen negocio para las empresas. Sin embargo, extender este beneficio a las sociedades, desde una perspectiva de su competitividad, requiere de instrumentos y prácticas que deben ser analizados desde otra perspectiva. Algunas preguntas que surgen al respecto son, por ejemplo ¿Cómo las empresas responsables pueden impactar positivamente a las sociedades, en su desarrollo social, en sus capacidades productivas y en su calidad de vida? ¿Puede un país, región, instituciones, población, etc., ser más competitivo a través del comportamiento responsable de sus empresas?

Hugo Vergara abrió el panel señalando que desde el momento que entendemos la Responsabilidad Social Empresarial como un modelo de gestión para las empresas que conjuga variables económicas, ambientales y sociales, ésta debiera tener un impacto en la sostenibilidad de las sociedades donde estas empresas desarrollan sus actividades.

Sin embargo, también afirmó que, para que esto sea posible, es necesario que las empresas comprendan que sus políticas de RSE deben estar alineadas a los intereses y objetivos de la compañía, esto es, estar incorporadas en sus estrategias de negocios. Acciones aisladas, dispersas y disgregadas no tendrán impacto en el negocio ni en los diversos grupos de interés que se quieren impactar de manera significativa y sostenible en el tiempo.

* El Sr. Pablo Frederick, Director Ejecutivo Proyecto BID-FOMIN y OEA, Forum Empresa, participó como moderador de esta sesión.



Para tener empresas exitosas se requieren sociedades también exitosas con ciudadanos sanos, formados, con cierto poder adquisitivo, etc. Una empresa competitiva y responsable requiere entornos favorables para el desarrollo exitoso de sus estrategias de negocios. Esto implica que las empresas necesitan desenvolverse en entornos que favorezcan su crecimiento e innovación, que no se restrinja su desarrollo natural con políticas mal enfocadas. Lamentablemente, en América Latina, considerando la enorme cantidad de personas que viven bajo la línea de pobreza, las carencias en educación, salud y vivienda, se generan contextos poco competitivos. En estos casos en los que la sociedad tiene grandes carencias las empresas no pueden alcanzar todo su potencial.

Para ir superando estas situaciones, explicó Vergara, las políticas y prácticas de RSE deben ser enfocadas desde la perspectiva del negocio y por tanto sus estrategias deben buscar mejorar la competitividad de la empresa y a su vez impactar positivamente en el entorno social donde operan. Para que las empresas puedan desarrollarse necesitan mercados competitivos. Las prácticas empresariales responsables no sólo contribuyen a mejorar la ventajas competitivas de sus negocios sino que apoyan a la mejora de los entornos de negocios necesarios que permitan que un país cuente con un capital interno que genere mejoras a la sociedad en general.

Finalmente, Hugo Vergara afirmó que la competitividad nacional está ligada fuertemente a la existencia de empresas socialmente responsables y no a empresas con programas de RSE que no están convencidas de los impactos positivos que estas prácticas tienen en su competitividad. Desafortunadamente estas empresas actúan de forma reactiva (y no proactiva) a la necesidad de participar de este mercado sin que eso signifique claramente cambios en sus negocios y en su competitividad.

Índice de competitividad responsable

La presentación del Informe de Competitividad Responsable fue iniciada por **Alex MacGillivray** señalando la necesidad de reformular los mercados globales para generar procesos de crecimiento a partir de las estrategias y prácticas de las empresas de manera que sus impactos sociales, económicos

y ambientales se conviertan en factores de desarrollo. Bajo esta idea surge este estudio que pretende integrar, antes que contraponer, datos obtenidos en la región relativos a la competitividad de sus países con niveles de responsabilidad social de sus empresas. Se trata de clarificar la "zona gris" que muchas veces aparece al abordar estas temáticas y que están vinculadas a las preguntas formuladas al principio.

El marco del Informe de Competitividad Responsable 2005 está dado, por una parte, por la aceptación de que la competitividad económica es esencialmente producto del esfuerzo humano, entendiendo que el valor económico se encuentra cada vez más arraigado en activos intangibles como el capital intelectual, la gestión del conocimiento, las marcas, el compromiso en el trabajo, la creatividad y las relaciones. En este sentido, la productividad está estrechamente relacionada con la valoración social del proceso de producción más que con normas puramente técnicas o costos derivados de la disponibilidad de insumos. En este contexto, es evidente que el comportamiento socialmente responsable de las empresas tendrá un impacto creciente.

Por otro lado, se entiende competitividad responsable como la integración de metas y resultados sociales y ambientales en el corazón mismo de la competitividad. Se trata de mejorar la productividad a través de la reformulación de estrategias y prácticas de negocios, y del contexto en el que operan las empresas para tener en

cuenta sus impactos sociales, económicos y ambientales.

De este modo, es necesario medir estos impactos (generación del ICR) a través de incorporar el Índice Nacional de Responsabilidad Empresarial (INRE, desarrollado por *AccountAbility* y la Fundación Dom Cabral) al Índice de Competitividad de Crecimiento del *World Economic Forum* (WEF). El Índice de Competitividad de Crecimiento del WEF incluye en su estructura variables vinculadas con 3 ámbitos: a) Entorno Macroeconómico, b) Instituciones Públicas y c) Tecnología que nos permite, como veremos más adelante revisando las posiciones de los países, establecer una correlación entre los resultados obtenidos en cada uno de estos índices, y analizar qué pasa con la competitividad al agregar estas nuevas variables.

Algunos de los elementos a considerar para lograr la Competitividad Responsable, según MacGillivray son:

1. Responsabilidad corporativa alineada con la estrategia.
2. Colaboración para elevar el nivel general.
3. Un enfoque sectorial.
4. Estrategias nacionales, regionales, clusters y locales.
5. Fortalecer la capacidad de los inversores.
6. Sensibilizar las reglas de comercio, inversión y competencia y;
7. Alinear las normas de responsabilidad con las oportunidades de competitividad.

Arturo Condo, por su parte, realizó un análisis del *Índice de Competitividad*

Responsable (ICR), compuesto por el Índice de Competitividad de Crecimiento (ICC) (elaborado por el *World Economic Forum*) y el Índice Nacional de Responsabilidad Empresarial (INRE), y los resultados que arroja su medición en la región. El INRE incorpora al ICR la dimensión de la RSE a través de:

- Componente interno: gobernabilidad corporativa, prácticas éticas y desarrollo de capital humano
- Componente externo: organización y dimensión de la sociedad civil
- Gestión y administración ambiental: rigurosidad de las regulaciones, firma y ratificación de tratados, uso de combustibles fósiles, compañías certificadas en ISO 14001.

En el ámbito de la región, si bien se pueden observar diferencias entre la medición de los 3 componentes, los países con mejores posiciones en el *ranking* (categorización) de INRE son Chile (29), Costa Rica (32) y Brasil (37) en un primer grupo. Posteriormente Jamaica (44), Trinidad y Tobago (46),

Panamá (47), El Salvador (50), Uruguay (51) y México (54) conforman un grupo intermedio. El resto se ubica en una posición de real debilidad frente a la medición del índice.

Pero lo central del análisis de este índice, sin duda, es observar los cambios que se producen al incorporar el INRE al ICC del WEF. En ese caso, si bien se mantiene la tendencia general también se producen cambios negativos y positivos. Entre los primeros destacan Chile, que se mantiene en el primer lugar pero desciende del lugar 18 (ICC) al 24 (ICR); Uruguay, del lugar 44 al 54; Colombia del lugar 47 al 56; Argentina, del 58 al 67. Sin embargo, algunos otros países experimentan alzas de posición al incorporarse al índice de competitividad del WEF, las variables de RSE propias del INRE. Es el caso de Costa Rica que aumenta del puesto 51 (ICC) al 41 (ICR); de México (del 45 al 43) y Brasil (del puesto 53 al 49).

Un análisis del ICR 2005 para los países de la región, según Arturo Condo,



permite establecer ciertas relaciones entre aspectos propios de un desarrollo empresarial responsable y su impacto positivo en la competitividad de los países a través de variables como la educación, la salud, la conectividad tecnológica, todos ellos aspectos de lo que se llama "plataforma competitiva". Las empresas pueden producir un impacto positivo en la competitividad de sus sociedades ya sea por el establecimiento de un marco de eficacia operativa como por el posicionamiento de un modo de realizar negocios alineados con prácticas socialmente responsables. Finalmente, el uso responsable (y sostenible) de los recursos productivos, entre ellos los humanos y los ambientales, redundará en mayor competitividad para todo el país. No es casualidad que se pueda establecer una correlación muy cercana entre los países con mejor INRE y mayor PIB de la región.

La contribución de las empresas a la consecución de los objetivos de desarrollo del milenio

Para introducirnos en este tema, **Antonio Corral** inició su exposición haciendo un balance general entre los 8 Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), establecidos por las Naciones Unidas y otros actores, y su situación en los países de la región, que en términos generales podemos calificar de insuficiente. Si bien en algunos países se notan avances en la erradicación de la pobreza extrema y el hambre, existen algunas metas particulares que se vislumbran alcanzables en el mediano plazo como es el caso de igualdad de

género en la educación y la reducción de la mortalidad infantil. Otros asuntos como la deficiente creación de empleos y su precariedad o la importante degradación medioambiental no nos permiten ser muy optimistas en cuanto a la consecución de los objetivos, sus metas e indicadores específicos.

Estos objetivos asociados a metas a ser logrados al año 2015 son:

1. Erradicar el hambre y la pobreza
2. Enseñanza primaria universal
3. Igualdad de Género
4. Reducir la mortalidad infantil
5. Mejorar la salud materna
6. Combatir el SIDA y otras enfermedades
7. Sostenibilidad y Medio Ambiente
8. Asociación Mundial para el Desarrollo.

Uno de los problemas detectados es que las metas exceden las capacidades de los gobiernos para cumplirlas lo que obliga a incorporar otros actores en la sociedad, como el sector privado, para lograr su consecución. Si bien es cierto que los Objetivos de Desarrollo del Milenio fueron comprometidos por los Gobiernos en el marco de una Cumbre de Estados (La Cumbre del Milenio de septiembre de 2000) cada vez es más evidente que el cumplimiento de estos objetivos requiere alianzas productivas entre el sector público y el privado. La complejidad y urgencia de los problemas sociales y económicos de la región requieren, cada vez más una participación activa del sector privado en el desarrollo.

Siguiendo la línea del panelista que lo precedió, Corral señaló que para las empresas privadas existen una serie de

ventajas respecto de su incorporación en el logro de metas macro: los ODM favorecen la creación de un entorno robusto y sólido para hacer negocios; eliminan parcialmente riesgos inherentes a la actividad empresarial y favorecen nuevas oportunidades de desarrollo empresarial.

En este marco es que se realizó la investigación comisionada por el BID y presentada en este panel por **Iñigo Isusi**. El resultado de la investigación fue el libro "La Contribución de las Empresas a los Objetivos del Milenio en Latinoamérica", que pretende analizar el aporte que las empresas de algunos clusters productivos están realizando y que están, directa o indirectamente, contribuyendo a alcanzar estas metas, para mejorar los estándares sociales de la región. Por otro lado, el estudio establece ciertas recomendaciones para poder alinear las actividades de las empresas con los ODM y conseguir un mayor impacto.

Para analizar las actividades y el impacto que podía tener sobre los ODM se seleccionaron 4 clusters empresariales en Latinoamérica como fueron el cluster industrial metalmecánica y metalúrgico de Campana en Argentina, el cluster del calzado Vale do Rio dos Sinos/Vale do Paranhana en Brasil, el cluster minero de Antofagasta en Chile y el clúster textil y de confección en San Salvador (El Salvador).

Luego de un análisis detallado de cada uno de los 8 objetivos, el estudio concluye que los temas más abordados por los clusters estudiados son los relacionados con pobreza y hambre

(casos de Chile y Brasil). En estos casos destacan actividades como apoyo a comedores infantiles, asistencia alimentaria a familias desfavorecidas, desarrollo de huertas familiares, creación de empleos entre colectivos de bajos ingresos, apoyo a productores locales, apoyo a iniciativas empresariales de sectores pobres, voluntariado social entre trabajadores y fondos concursables para iniciativas comunitarias o asociativas de desarrollo social.

El acceso y mejoramiento de la calidad de la educación (caso de Argentina). Destacan actividades como provisión de utilería e indumentaria, infraestructura y cesión de instalaciones, apoyo de becas y orientación laboral de jóvenes, capacitación de personal docente, apoyo a ONG de tipo técnico y sociedad con el sector público en proyectos educativos.

Por el contrario, los que se ven menos implantados son sostenibilidad y medio ambiente a excepción del cluster chileno y el de igualdad de género, aunque si cabe destacar ciertas actividades de apoyo focalizadas en mujeres y buscando una mayor igualdad en el caso del sector textil y de confección en El Salvador.

Entre las principales contribuciones de los clusters figura un catálogo amplio de actividades desarrolladas, la gran capacidad de influencia de los clusters en sus comunidades regionales y la presencia de estructuras conjuntas y planes globales (especialmente en Argentina y Chile).

Las principales fortalezas que destaca el estudio tienen que ver con alianzas y

articulaciones entre el sector público, privado y organizaciones de la sociedad civil así como los llamados “efectos tractores” de las empresas grandes a sus proveedores y contratistas (i.e. los clusters argentino y chileno). A modo de debilidades el estudio señala las dificultades por la creciente presión competitiva, el insuficiente desarrollo de actividades de evaluación y control de acciones sociales/medioambientales implementadas y la falta de atención de las empresas hacia las actividades de comunicación/reporte en la temática social.

Finalmente, Isusi expuso las principales recomendaciones del estudio entre las que destacan el potenciar la integración de empresas dentro del tejido, no sólo productivo, sino social de la comunidad. También conviene destacar la gran importancia de la participación de los actores locales como factor esencial de la sostenibilidad de las iniciativas y la necesidad de orientación de actividades al fortalecimiento del capital humano en poblaciones en riesgo. Sin duda aparece con fuerza la necesidad de acciones a largo plazo que sean sostenibles y no asistencialismo. Un asunto que parece necesario abordar es incrementar el conocimiento e información sobre los ODM entre las empresas. Las alianzas se deben fomentar junto con la formación de articulaciones explícitas entre el sector público, el privado y las organizaciones de la sociedad civil, en particular en el caso de las comunidades más pobres. Se hace necesario apoyar acciones de fomento y desarrollo productivo ya que permiten generar estructuras económicas más diversificadas. Las cadenas de valor

se vislumbran como elementos importantes donde las empresas tractoras deben incrementar sus esfuerzos por cooperar con sus proveedores y contratistas para la mejora del desempeño en RSE. Un gran desafío a enfrentar es la medición y evaluación las diversas acciones desarrolladas y realizar actividades de comunicación y reporte (transparencia y rendición de cuentas).

Comentarios de cierre

Como se indico al principio, el desafío, en el caso del desarrollo de la RSE, es pasar de lo micro a lo macro. Comprender cabalmente que las empresas son parte de la sociedad en la que actúan y que su forma de hacer negocios tiene un creciente impacto en el desarrollo de su entorno. Para esto, se han creado algunos indicadores que buscan integrar estos aspectos y que han sido elaborados en base a casos estudiados en países de la región.

Si bien es cierto que las presentaciones en este panel estaban claramente diferenciadas, todos los panelistas abordaron temas contingentes en América Latina, como la pobreza, las inestabilidades políticas, la corrupción, situaciones que condicionan los entornos en los que se desarrolla la actividad empresarial y las reales posibilidades de impactar en el desarrollo de las sociedades.



TERCERA RONDA DE SESIONES PARALELAS

Sesión B: Perspectivas de diferentes sectores sobre alianzas multipartitas

Martes, 12 de diciembre 2006

Agnieszka Rawa*

Environmental Resources Management (ERM)

El panel estuvo compuesto por Vivian Smith, del Equipo de Desarrollo Sostenible, ERM, São Paulo, Brasil que además co-moderó la sesión; Maria Amalia Souza, Co-fundadora y Directora General del Centro de Apoyo Socio-Ambiental (CASA), Brasil; Ana Paula Carvalho, Departamento de Responsabilidad Social, Petrobrás, Brasil; y André Guimarães, Director, Instituto BioAtlântica (IBio), Brasil.

Introducción

En un tiempo de crecientes y complejos desafíos medioambientales y socioeconómicos interconectados y asociados al desarrollo, las asociaciones multipartitas representan un enfoque prometedor frente al desarrollo sostenible. Estas alianzas pueden ser efectivas en la construcción de cohesión social e institucional y en la construcción de capacidades, manejando recursos medioambientales y promoviendo el crecimiento económico. Las alianzas pueden también optimizar beneficios potenciales de desarrollo a largo plazo, promoviendo la co-responsabilidad entre los diferentes sectores de la sociedad, compartiendo las habilidades y los recursos, apalancando aquellas áreas en las que se tiene un mayor conocimiento y experiencia, y progresando hacia un objetivo común de desarrollo sostenible.

Sin embargo, establecer alianzas duraderas y exitosas no está exento de

obstáculos y desafíos. El objetivo de esta sesión fue extraer experiencias valiosas de un grupo diverso de profesionales que representan a los sectores público, privado y sin ánimo de lucro para ilustrar ejemplos de asociaciones y resaltar los desafíos identificados y las lecciones aprendidas.

La sesión se diseñó pensando en maximizar la oportunidad de diálogo con la audiencia. En esta sesión hubo representantes del sector público, privado y la sociedad civil, algo que no hace mucho tiempo hubiera sido muy difícil conseguir juntar en una misma sala. Sin embargo es la evidencia de que las alianzas son objeto de interés por parte de todos los sectores y que generan diálogo y gran cantidad de acciones muy productivas.

Los factores ambientales y socioeconómicos asociados al desarrollo son muy complejos y están interrelacionados. Consecuentemente,

no es posible abordar estos problemas complejos de forma aislada. En vez de esto, es cada vez más importante la búsqueda de diálogos multipartitos, colaboraciones y alianzas a los que esta sesión quiere contribuir.

Vivian Smith, ERM, explicó el rol y el enfoque hacia las alianzas multipartitas. La empresa considera las asociaciones como el grado de compromiso más avanzado que una organización y sus partes interesadas pueden llegar, dentro de un espectro de posibles interacciones. En un extremo de este espectro encontramos las reuniones y consultas de más corto plazo; en el otro encontramos las colaboraciones, las alianzas y las asociaciones.

Smith enfatizó que cada nivel de compromiso con las partes interesadas tiene un rol y un propósito que requiere una comprensión significativa, confianza y tiempo para progresar gradualmente desde un extremo del

* La Sra. Agnieszka Rawa, Directora de Proyectos y Especialista, Environmental Resources Management (ERM), Estados Unidos, participó como ponente en esta sesión.



espectro al otro. También enfatizó que las alianzas no son siempre apropiadas para una situación particular y que muchas organizaciones pueden encontrar que un compromiso intermedio es suficiente. Finalmente, Vivian Smith resaltó que ERM apoya a sus clientes para evaluar los diferentes tipos de posibles interacciones, seleccionando y poniendo en marcha las que son estratégicamente apropiadas, basadas en la naturaleza y complejidad de la situación, del nivel existente de compromiso y de los recursos y tiempo disponibles.

La perspectiva de la comunidad local y las ONGs

Amália Souza es cofundadora del Centro de Apoyo Socioambiental (CASA) y señaló el proceso histórico por el cual los asuntos medioambientales y socioeconómicos han evolucionado en Brasil. Como parte de esta cuenta histórica, destacó la importancia que el

establecimiento de redes y alianzas ha tenido para otorgar poder a las ONGs así como otras organizaciones de desarrollo de base. Souza citó varios ejemplos de redes dentro de la sociedad civil tales como el *Foro Brasileño de ONGs y Movimientos Sociales para el Medioambiente y el Desarrollo Sostenible*, que combina asociaciones comunitarias, de pueblos indígenas, asociaciones locales, sindicatos, etc. los cuales, a lo largo de los 90s, contribuyeron al proceso de construir capacidades organizacionales multinivel, capaces de influir en las políticas públicas y en promover el conocimiento en las áreas de justicia social y ambiental.

En este contexto, Souza presentó a CASA¹² como una organización cuyo rol es asegurar que los recursos y acceso a la construcción de capacidades se canalizan a las asociaciones de desarrollo de base y en aquellos niveles que están típicamente excluidos de los diálogos intersectoriales y de los ciclos de toma de decisión asociados con los proyectos

de desarrollo, debido fundamentalmente a la falta de recursos, capacidad o acceso a la información.

CASA busca rellenar este vacío otorgando poder a estos niveles de la sociedad civil con difícil acceso a los recursos, apoyándolos en la ejecución de sus estrategias de cohesión consistentes con sus otras agendas locales, y conectándolos con los recursos disponibles. A través de la participación de un conjunto de asesores expertos con más de 20 años de experiencia, CASA es también capaz de asegurar programas que se benefician de las experiencias de largo plazo, para asegurar que las realidades locales están integradas, los resultados se optimizan y el valor de los recursos se maximiza.

Amalia Souza destacó un ejemplo donde algunos proyectos, como el de plantas hidroeléctricas, no siempre otorga la suficiente información a las comunidades y organizaciones que podrían verse afectadas por los proyectos que se implementan. En este contexto, CASA puede ayudar a construir capacidades entre las organizaciones locales (por ejemplo ONGs locales, líderes comunitarios o universidades) y apoyarlas con los recursos necesarios para participar de forma significativa en el proceso de consulta que puede influenciar el desarrollo final y las decisiones de proyectos.

Souza también explicó que CASA obtuvo fondos de los Estados Unidos y Europa ayudando a organizaciones financieras a llegar hasta las organizaciones de base en Brasil. La ponente concluyó su

¹² www.casa.org

presentación enfatizando que esta institución apoya proyectos e iniciativas que contribuyen a implementar acciones asociadas con democracia y procesos participativos.

La perspectiva de una ONG dedicada a la conservación ambiental

André Guimaraes, explicó que el Instituto BioAtlantica¹³ es un *joint venture* que incluye dos ONGs internacionales (*Conservation International* y *Nature Conservancy*) y cinco empresas brasileñas: Aracruz, Veracel, Petrobras, Dupont y Furnas. BioAtlantica promueve el desarrollo de alianzas entre el sector privado y otras partes para implementar proyectos de conservación que preserven la selva amazónica atlántica. El Instituto BioAtlantica trabaja de forma integrada con múltiples partes, involucrándolas según es necesario en diferentes aspectos de la conservación de la selva amazónica.

Durante su presentación Guimaraes, explicó que históricamente la selva atlántica representaba el 18 por ciento del territorio nacional, actualmente representa menos del 7 por ciento. Al mismo tiempo, aproximadamente el 80 por ciento del Producto Interior Bruto (PIB) se concentra en áreas que estuvieron ocupadas anteriormente por selva atlántica.

Guimaraes describió uno de los proyectos de BioAtlantica, "Selvas para toda la vida" ("Forests for Life") una alianza diseñada para apoyar la conservación de dos cuencas

hidrológicas importantes, Santa Maria y Jucu, en el estado de Espírito Santo en el sureste del país. Estas dos cuencas juntas cubren el 60 por ciento de las necesidades de agua del estado. El ponente también describió el contexto de fragilidad ambiental dentro del cual el proyecto está siendo implementado, dado que el área incluye una gran fragmentación del hábitat, altos niveles de sedimentación y crecientes costos de tratamientos de agua. Al mismo tiempo, incluye una ciudad que está creciendo, Victoria, la capital del estado, con una población de más de un millón y medio de habitantes y mucha actividad industrial que depende directamente de la disponibilidad de agua para continuar creciendo. El desarrollo sostenible depende por tanto de los esfuerzos de conservación apropiada que asegurará un abastecimiento de agua a largo plazo. En este contexto el Instituto BioAtlantica busca involucrar en el proceso de conservación organizaciones del sector privado y otras partes interesadas como el gobierno estatal, el gobierno local, ONGs, granjeros, empresas, agencias de turismo. Guimaraes explicó que los intereses específicos de algunas partes con respecto al agua varían. El gobierno quiere contribuir al desarrollo, las ONGs buscan la conservación de la biodiversidad y la reforestación; los granjeros están interesados en incentivos y créditos, y las industrias están buscando un abastecimiento regular de agua.

El desafío, y a la vez la oportunidad, es identificar un interés común entre estos grupos y un objetivo que promueva su colaboración. En el caso particular descrito por André Guimaraes,



¹³ www.bioatlantica.org.br

el elemento común entre estos grupos es la disponibilidad de agua y la conservación basada en las necesidades para la recuperación forestal, la solución de problemas ambientales como excesiva erosión o sedimentación; que pueden mitigarse con una buena gestión de los recursos hídricos y que aseguran también el desarrollo económico de la zona.

Guimaraes concluyó explicando que la lección aprendida más importante como parte del proyecto "Selva para toda la vida" fue la necesidad para la ONG de ser creativo en cómo combinar los objetivos particulares de sus proyectos enfatizando aquellos elementos que representan una misión común con los otros socios potenciales (en este caso gobierno y sector privado). Al mismo tiempo, el sector público y privado debería abrir alianzas

con las ONGs reconociendo la experiencia, el conocimiento y el rol que éstos tienen para conseguir el objetivo común de conservación y desarrollo sostenible.

La perspectiva del sector privado

Ana Paula Carvalho es coordinadora de RSE para Petrobras¹⁴ y también es responsable de la publicación del informe anual de desempeño social y ambiental. Ana Paula explicó que en la visión y misión de Petrobras destaca la importancia que la empresa le otorga al desarrollo sostenible. Recordó a la audiencia la definición de *partes interesadas* y explicó que una empresa que valora a sus públicos interesados, es muy probable que aumente su actividad en el área de responsabilidad e inversión social. Carvalho señaló que

dentro del mapa de partes interesadas de Petrobras se encuentran la sociedad civil, los clientes, las comunidades cercanas, los proveedores, gobiernos, accionistas y la prensa, e incluye los objetivos de actividades particulares para aumentar las actividades que muestren el compromiso con todos ellos, por ejemplo actividades de inclusión social y lucha contra la inequidad.

Según Carvalho, con anterioridad a 2003, la inversión social era significativamente menor y no estaba estratégicamente integrada en las actividades cotidianas de la empresa. Al mismo tiempo el 70 por ciento de las inversiones eran financiadas únicamente por Petrobras y dependían del apoyo continuo de la empresa. A partir de 2003, la empresa ha puesto en marcha programas de colaboración como el de Hambre Cero (*Fome Zero*) que se apoya en alianzas multi-institucionales para su implementación y están estructuradas alrededor de proyectos específicos en las áreas de educación, construcción de capacidades y actividades productivas. La participación de otras partes ha fortalecido estas iniciativas y las ha hecho más sostenibles. Actualmente, este programa beneficia a más de 4 millones de individuos y se basa en una inversión de un BRR 300 millones.

Carvalho también explicó que Petrobras tiene numerosos proyectos de inversión medioambiental diseñados para preservar la biodiversidad y los recursos hídricos. La compañía apoya aproximadamente 60 proyectos que suman unos BRR 80 millones. Concluyó



¹⁴ www.petrobras.com.br

su presentación explicando que Petrobras comparte sus lecciones aprendidas y mejores prácticas participando en una variedad de comités nacionales e internacionales centrados en responsabilidad social y ambiental incluyendo iniciativas como el Pacto Mundial de Naciones Unidas y la *Global Reporting Initiative* (GRI).

Preguntas y respuestas

Durante esta parte de la sesión, la audiencia compartió sus experiencias con relación a las alianzas multipartitas. Un comentario giró en torno a la necesidad de otorgar tiempo suficiente para las consultas con las partes interesadas para poder abordar los proyectos que se ponen en marcha convenientemente. Por su parte un participante comentó que si las compañías del sector privado compartieran sus planes de desarrollo estratégico con los afectados y las comunidades, éstas podrían reaccionar adecuadamente y adaptar los impactos potenciales y los efectos que se pudieran causar.

Otro comentario fue la necesidad de ser cauto porque pueden existir intereses muy distintos entre las multinacionales, las ONGs y las comunidades. Además se quiso poner de manifiesto la relevancia de las pequeñas y medianas empresas que aunque pueden tener diferencias con el resto de actores son empresas con una esfera de actuación generalmente local por lo que siempre están mejor alineados en este contexto.



Comentarios de cierre

En relación con las alianzas multipartitas podemos decir que son meramente uno de los muchos tipos de interacciones que se pueden dar; no siempre son la solución correcta para buscar abordar el tema del desarrollo sostenible. La planificación alrededor de cualquier alianza que se quiera establecer debe comenzar muy pronto y con una actitud definitivamente proactiva, más que reactiva. El considerar las alianzas temprano ofrece tiempo para explorar intereses comunes, roles y competencias para cada una de las partes involucradas.

Los intereses de los diferentes socios deberían ser evaluados cuidadosamente para asegurar que son comprendidos, que tienen unos objetivos comunes entendibles y que apuntan al máximo posible. La participación de la comunidad debería estructurarse en torno a las actividades familiares que contribuyen directamente a los beneficios locales y a la realidad local.

Las alianzas deberían buscar complementar y no sustituir el rol de los gobiernos. Es importante definir claramente los roles y responsabilidades para optimizar recursos, evitar posibles malentendidos y futuros problemas. También es necesaria una contribución equitativa de recursos por parte de cada socio y que demuestren compromiso y a la vez se sientan dueños de la alianza.

Los socios en la alianza deben ser flexibles y tolerantes ante las diferencias en terminología, procesos administrativos, horizontes temporales, etc. entre diferentes sectores. El liderazgo es vital ya que no todas las partes tienen por qué estar en un principio comprometidos del mismo modo. Finalmente las alianzas dependen de la confianza; es por tanto crucial dar tiempo cuando se están construyendo colaboraciones de largo plazo, sobretodo si están involucrados múltiples sectores.



TERCERA RONDA DE SESIONES PARALELAS

Sesión C: El rol del sector privado en la construcción de capacidades en instituciones gubernamentales y de la sociedad civil

Martes, 12 de diciembre de 2006

Equipo de relatores

Esa sesión fue presentada por Tobias Webb, editor de *Ethical Corporation Magazine* y director de *Ethical Corporation Institute*, Reino Unido.

Según Tobias Webb, el *Ethical Corporation Institute* (ECI) está desarrollando una investigación sobre las contribuciones del sector privado al desarrollo de capacidades institucionales en países en vías de desarrollo, y tiene previsto su lanzamiento en julio de 2007. Aunque en la fecha que tuvo lugar esta sesión el estudio no había concluido ya trajo a la luz algunos hechos interesantes y levanta algunas preguntas y fragilidades del proceso para su posible discusión.

Cuando se habla de responsabilidad social de las empresas (RSE), una de las primeras conclusiones es que el término tiene diferentes significados dependiendo de quién lo utiliza y donde se utiliza dependiendo de si es en Estados Unidos, China, Reino Unido, Colombia, África del Sur o Camboya. Lo que constata Tobias, apoyándose en los resultados de la investigación que viene siendo desarrollada por el ECI, es que actualmente un nuevo aspecto de

la responsabilidad social está ganando espacio y atención, lo cual podría ser definido como "contribuciones para una mejor gobernabilidad". Naturalmente la actuación de las empresas como actores políticos producen resultados positivos y negativos, y puede ser deducido que todos ellos acaban teniendo cierto tipo de impacto en la gobernabilidad. El lado negativo está íntimamente relacionado a las ventajas conseguidas de forma desleal, con influencias ejercidas en la política y regulación. ¿Pero cuáles serían, entonces, las contribuciones con impacto positivo en la gobernabilidad?

Como punto de partida, Tobias Webb propuso una definición para la gobernabilidad: el uso de instituciones, estructuras de autoridad y de contribución, con el propósito de asignar recursos, coordinar o controlar actividades en la sociedad o en la economía.

Esencialmente, la gobernabilidad se refiere al nivel macro, o sea, a la manera como un cuadro de referencia cuyo objetivo es garantizar los intereses nacionales se mantiene y mejora. En esta dirección, una mejor gobernabilidad significa tener instituciones que funcionan bien, generalmente independientes y no politizadas, por ejemplo: el ejército, la policía, el poder judicial, los departamentos de recolección de impuestos, los sistemas de educación y salud.

Es exactamente en las áreas de seguridad, derechos humanos, salud, recolección de impuestos y desarrollo comunitario que, en varios países, las grandes empresas han comenzado a asumir ciertas responsabilidades. Durante mucho tiempo, las empresas han considerado que tal rol tendría que ser desempeñado por los Estados; sin embargo, en vista de que esto no ocurría con frecuencia, las empresas decidieron comenzar a contribuir –



al principio sin mucha planificación y estrategia. Hoy en día, iniciativas de este tipo son parte de las prácticas de RSE de muchas empresas. Sin embargo, son iniciativas que a veces fallan por tener un horizonte de corto plazo y no considerar algunas deficiencias más sistémicas y estructurales, que están presentes en el ambiente institucional donde las firmas operan.

Por esta razón, algunas grandes empresas actuando en grupos o por separado, comenzaron a utilizar su poder financiero, su capacidad en la gestión de proyectos y su influencia con los gobiernos para atacar problemas de manera más enfocada, a través del fortalecimiento de instituciones locales.

Tobias Webb citó como ejemplo cuatro casos recientes de empresas que optaron por intervenir en el nivel macro de la gobernabilidad: 1) Premier Oil, en Birmania; 2) Statoil, en Nigeria y Venezuela; 3) BP, en Azerbaijón; 4) Unilever, British American Tobacco (BAT) y otras empresas en África.

Premier Oil, en Birmania

La empresa funcionaba en un país donde ocurrieron serias violaciones de derechos humanos y la compañía decidió participar activamente junto al gobierno local en favor de cuestiones relativas a los derechos humanos y al cumplimiento de las convenciones de las Naciones Unidas sobre el tema. Actuando como organizadora e intermediaria, Premier Oil promovió una serie de nueve seminarios y talleres de capacitación en el tema, de los

cuales participaron cerca de 250 integrantes del ejército, la policía, así como algunos ministerios de otras organizaciones gubernamentales. Se contrataron abogados y especialistas internacionales para participar de los talleres con la idea de desarrollar un sistema amplio e integrado de calificación de los empleados de organizaciones gubernamentales. En 2002, Premier Oil vendió sus activos en Birmania, pero continuó involucrada en estos asuntos de derechos humanos hasta 2003. Desafortunadamente, el gobierno reformista fue depuesto en 2004 por un general y el régimen regresó a la tiranía anterior, teniendo un gran impacto que desembocó en la discontinuidad de la acción por la inestabilidad política del gobierno.

Statoil, en Nigeria y Venezuela

En Venezuela, Statoil financia desde 1999 un programa de capacitación en derechos humanos dirigidos a personas que tienen posiciones importantes en el sistema judicial del país. El programa es una iniciativa del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), y tiene como objetivo lograr acciones para corregir deficiencias en el sistema judicial de Venezuela. El programa tiene como meta entrenar hasta 1.200 jueces y 200 defensores públicos que tendrán que actuar como multiplicadores del contenido, tornando el programa auto-sostenible

Este programa se desarrolla en alianza con organizaciones locales e



internacionales, tales como Amnistía Internacional y el Departamento Gubernamental Venezolano responsable del nombramiento y capacitación de jueces. El programa sirvió de referencia para una iniciativa similar, que se inició en Nigeria en 2002.

BP en Azerbaijón

Debido a la reciente construcción y funcionamiento del oleoducto de Baku-Tblisi-Ceyhan (TBC), el país acaba de convertirse en una nación petrolera, teniendo que recibir unos mil millones de dólares desde ahora hasta 2030, periodo estimado para completar la operación del oleoducto. BP reconoce la magnitud de su impacto en la economía del país, y entiende que es el mismo país el que debe explorar cuáles son las formas legítimas para reducir al mínimo sus impactos negativos y ampliar los impactos positivos.

La empresa ha estimulado al gobierno para que participe en la iniciativa *Extractive Industry Transparency Initiative* (EITI) o Iniciativa para la Transparencia en la Industria Extractiva, además de financiar iniciativas externas en esa área, por ejemplo el nuevo Centro para el Análisis de las Economías Ricas en Recursos, localizado en Oxford, Reino Unido.

Los equipos de economistas y de especialistas externos contratados por BP han fortalecido el entrenamiento y dan sus sugerencias al gobierno local, teniendo como objetivo asistirle en la gestión de esta nueva fuente de riqueza, en la selección de la mejor



asignación para los recursos recaudados, aconsejando en la gestión de políticas macroeconómicas, y en la diversificación de la economía,

Business Action for Africa – Unilever y BAT, en África

La existencia de prácticas aduanera extremadamente lentas, burocráticas y corruptas en África representa una barrera significativa para el comercio y el desarrollo. La propia Comisión por África recomienda fuertemente la reforma de las legislaciones y departamentos aduaneros como forma de estimular el comercio y el desarrollo de la región.

La Acción Empresarial para la Mejora de la Administración Aduanera en África, de la cual forma parte Unilever, BAT, Diageo y otras empresas, ha producido estudios que tienen como objetivo acelerar la reforma para una mayor capacitación y mejora de los trámites aduaneros. El grupo sugiere que las empresas que presenten una buena descripción del pago de los impuestos y de las mercancías para las inspecciones aduaneras pasen por unos tramites más rápidos. Un grupo creado específicamente se responsabiliza de identificar las etapas necesarias y las medidas prácticas que se deben tomar para hacer avanzar el proyecto, previsto inicialmente para comenzar en Kenia, Tanzania y Uganda.

Comentarios de cierre

Para concluir, Tobias Webb resaltó la importancia de acciones similares a las de los ejemplos relacionados que poseen un gran potencial de mejorar las prácticas de gobernabilidad en los países en vías de desarrollo. Mientras en algunos casos los Estados no necesitan estímulos para actuar, en otros hay una demanda clara y explícita de parte de los gobiernos para que la iniciativa privada les asista para perfeccionar prácticas y estructuras institucionales. Al aceptar esta tarea, las empresas pueden ejercer un impacto positivo en estos países, impacto muy grande al estar dirigido a unos aspectos centrales en el desarrollo de un país, dado que los beneficios se pueden diseminar e institucionalizar fácilmente a través de las estructuras permanentes (judiciales, aduaneras, fuerzas de seguridad, recolección fiscal, etc.).

Por otra parte, existen riesgos y ambigüedades involucrados al desempeño de este tipo de roles por parte de las empresa privadas. Uno de ellos es la posibilidad de que las firmas



usen su influencia institucional para hacer avanzar sus propios intereses. Otra cuestión complicada gira en torno a la delimitación del rol y atribuciones en cada esfera de actuación. ¿Dónde debería terminar la responsabilidad de la iniciativa privada? La falta de experiencia de algunos gobiernos puede también ser un problema.

La solución para las trampas y las dificultades mencionadas arriba, según Webb, debe ser la transparencia y escrutinio público, factores fundamentales para que se conquiste y se mantenga la legitimidad de los proyectos.

También es importante promover la participación permanente de especialistas, ONGs y de otros grupos de la sociedad civil, que pueden ser capacitadas en conjunto, estimulando el seguimiento y rendición de cuentas de todas y cada una de las iniciativas del sector privado enfocadas al fortalecimiento de instituciones gubernamentales.





TERCERA RONDA DE SESIONES PARALELAS

Sesión D: Índice sectorial de responsabilidad social –
una metodología innovadora
Martes, 12 de diciembre de 2006

Thereza Lobo*
Comunitas

En esa sesión participaron como ponentes Rosa Maria Fischer, Coordinadora, Centro de Emprendimientos Sociales y Administración en Tercer Sector (CEATS), FIA/USP, Brasil; e Izabel Portela, Directora Ejecutiva, Instituto Íris, Brasil.

La presentación de **Thereza Lobo** se inició apuntando que el proceso de construcción de un índice sectorial de responsabilidad social se desarrolló a partir de una petición del sector eléctrico privado brasileño a Comunitas¹⁵ por medio de la Cámara Brasileira de Inversores Privados en Energía Eléctrica, hoy llamado Instituto Acende Brasil. En ese proceso fue posible diagnosticar indicadores de RSE en el sector, contribuyendo a la construcción de una metodología de monitoreo y evaluación de las prácticas del sector, así como para la creación de *benchmarks*.

La demanda inicial trataba sobre el Balance Social de las empresas del sector eléctrico, una herramienta importante. El primer contacto evidenció la oportunidad de trabajar la responsabilidad social de manera más amplia. De la misma forma, inicialmente no se pensó la construcción de un índice, sino un análisis de la RSE en el sector. El proceso se inició con una discusión

conceptual y un alineamiento de ideas sobre la RSE y que instrumentos de medición podrían ser usados, lo que constituye un paso importante para la definición de cualquier metodología. La investigación se inició en 2003 concluyendo la publicación en 2005.

Al comentar, en relación con la importancia y la utilidad de índices como este que fue creado, Thereza Lobo enfatizó que los índices deben ser analizados con sumo cuidado, porque pueden esconder realidades complejas, como sucede con el IDH – Índice de Desarrollo Humano, por ejemplo.

Fueron definidos los siguientes objetivos:

- Introducir una perspectiva más amplia de RSE en el sector privado de energía eléctrica;
- Diseñar e implementar metodologías de planificación estratégica y de monitoreo de RSE coherente con las mejores prácticas;

- Construir un índice de responsabilidad social exclusivo para el sector de energía eléctrica, atendando para las especificidades del área.
- Optimizar la eficiencia y el alcance de la RSE de los agentes privados en el sector de energía eléctrica.

Fueron analizadas 14 empresas que operan en la producción y en la distribución de energía, definidos por los patrocinadores de la investigación, lo que no perjudicó ni alteró los resultados, ya que se trata de una muestra representativa. El período del estudio fue de 1998 (año siguiente al proceso de desestatización de la economía brasileira) a 2003, recogiendo datos más amplios entre 2001 y 2003.

Los desafíos fueron muchos, comentó Thereza Lobo, por la distancia geográfica de las empresas, por su carácter pionero, ya que no había referencia de trabajos en esa área en la perspectiva sectorial, así como información de difícil

* La Sra. Thereza Lobo, Directora de Responsabilidad Corporativa, Comunitas, Brasil, participó como ponente en esta sesión.
15 www.comunitas.org.br

recolección y compilación: datos de carácter confidencial, bancos de datos deficientes o inexistentes. Además de ser difícil, muchas veces, uniformizar los criterios para compilar los datos. En ocasiones, las empresas se sorprendían de algunas cuestiones y de las informaciones que les eran requeridas, ya que no relacionaban ciertas prácticas con responsabilidad social empresarial, como por ejemplo, la capacitación profesional de sus colaboradores.

Dos conceptos se mostraron fundamentales para la percepción de los empresarios en cuanto a la responsabilidad social: *stakeholders* y la distribución de valor agregado. En el caso de los *stakeholders*, fue necesario dejar bien claro que otros actores, que no solamente inversores y accionistas eran cruciales para el entendimiento de la RSE. Por su vez, la distribución de valor agregado evidencia quien es directamente beneficiado por las riquezas generadas por las empresas.

Para el diseño y aplicación de la metodología, fueran adaptadas herramientas de medida nacionales e internacionales, como los parámetros del *Global Reporting Initiative* (GRI) y los Indicadores Ethos de Responsabilidad Social, incluso una adaptación de esos indicadores elaborada para un premio concedido a empresas distribuidoras de energía. El índice fue elaborado con base en indicadores descriptivos de gestión y de resultados. Teniendo en consideración los principales temas de la responsabilidad social corporativa y la relación de las empresas con sus *stakeholders*, empezando por los

que ya existía y adicionando nuevas informaciones pertinentes al segmento eléctrico.

Según Lobo, para la creación del índice no hubo ponderación entre las empresas, fueran solamente distribuidas, para efecto de análisis, en pequeñas, medianas y grandes, distribuidoras y generadoras. Se creó una escala de cero a cien, calculándose el desempeño de cada empresa y la media en cada ítem:

- de 0 a 40: desempeño regular;
- de 40 a 60: desempeño mediano;
- de 60 a 80: desempeño bueno; y
- de 80 a 100: desempeño óptimo (*benchmarking* en el tema o *stakeholder*).

El cuadro a continuación lleva a algunas reflexiones importantes según Thereza Lobo. Se pretendió comparar el Índice de Responsabilidad Social mediano conseguido por el grupo de empresas con el mayor índice obtenido por determinadas empresas. El objetivo fue mostrar no solamente posibles fortalezas y debilidades, sino también averiguar dónde las empresas pueden concentrar esfuerzos para llegar a prácticas de excelencia. Como parte interesada destacan los proveedores con un bajo desempeño, indicando que es incipiente el proceso de diseminación de prácticas de RSE hacia ellos; y el gobierno como el más alto. Al mismo tiempo, se percibe que en algunas empresas el tema Principios, Valores y Transparencia, y los *stakeholders* gobierno y consumidor consiguen el esperado *benchmark*. Esa es una información crucial para las empresas que se proponen mejorar sus

prácticas de RSE: es posible identificar cómo y dónde mejorar.

Los siguientes ejemplos de resultados más detallados de la investigación ofrecen pistas, ideas y oportunidades para avanzar:

- **Principios, Valores y Transparencia:** Son acciones concretas desarrolladas en relación al Código de Ética, incluyendo monitoreo. El diálogo con las partes interesadas es la mayor preocupación para la mayoría de las empresas.
- **Consumidores:** Supone el cumplimiento de la exigencia de universalización de los servicios, exigido por el contrato de concesión de servicios. Se demuestra por el aumento de consumidores de baja renta; efectiva calidad de atención (menos de 1 min. de espera en el teléfono; reducción significativa (55 por ciento) en el número de interrupciones y en la duración de las interrupciones del servicio).
- **Público interno/colaboradores:** USD 2.2 billones de valor añadido distribuido; USD 1.7 billón de inversiones sociales internas. El tema de la diversidad es poco o nada tratado.
- **Proveedores:** USD 8 billones en adquisición de bienes y servicios; poca diseminación de prácticas de RSE.
- **Inversores:** se ofrece un retorno razonable; una vez pagadas las deudas.
- **Accionistas:** dejan de recibir en el período; se produce en algunos casos distribución negativa de valor añadido.
- **Gobierno:** es el que recibe más valor añadido (50 por ciento) a pesar de

Índice de Responsabilidad Social – Principales Resultados

	IRS (Valor Mediano)	(Mayor Valor)
Gobierno	77	100
Consumidores	66	95
Principios, Valores y Transparencia	63	100
Comunidad	58	80
Medio Ambiente	56	75
Publico interno/colabo- radores	52	76
Proveedores	41	3

que las tarifas permanecen estables (aumento de tributos) y siendo un sector privatizado. Destacan las acciones éticas referentes a las prácticas anticorrupción.

- **Comunidad:** USD 138 millones en inversiones sociales externas. El reconocimiento se produce vía premios y menciones. Se produce la ampliación de hasta un 400 por ciento de redes protegidas en zonas urbanas y rurales. Solamente tres empresas con financiamiento propio de largo plazo, indicando cierta fragilidad en este aspecto.
- **Medio Ambiente:** Solamente se alcanza los USD 900 millones en inversiones durante el período estudiado. No se han producido inversiones en proyectos de regeneración; existe indefinición regulatoria y sobreoferta de energía, con lo que se da un bajo retorno en las inversiones realizadas.

El trabajo muestra, de modo general, la importancia del proceso de la construcción colectiva de conocimiento en la propia investigación y en el campo de la RSE, un proceso que está solamente empezando. La idea de proceso es fundamental, ya que se trata de un cambio cultural y eso no se hace solamente con documentos. En relación al concepto y prácticas de inversión social externa, por ejemplo, es necesario ir más allá de la idea de filantropía y caridad. La filantropía y la caridad no siguen vigentes pero están siendo cuestionadas, así responsabilidad social no se resume en la ética y respeto a los derechos humanos.

Finalizando, Thereza Lobo indicó dos cuestiones resultantes del trabajo. La primera de ellas referidas a las áreas que requieren atención especial del sector privado de energía eléctrica en Brasil. Los sistemas de información gerencial para el manejo de la RSE

son urgentemente necesarios en todas las empresas. Es imposible acompañar o mejorar el movimiento de RSE sin tener disponible tales herramientas. El público interno/ colaboradores, proveedores y medio ambiente son claros candidatos a promover avances. La inversión social interna puede sufrir ajustes que no necesariamente se reducen a mejores salarios. Las inversiones sociales externas, a su vez, pueden ser más efectivas si se acompañan con una política que incluya acuerdo institucionales y financieros, basados en criterios transparentes y en sistemas efectivos de monitoreo y evaluación.

La participación de las partes interesadas en el proceso es fundamental. El trabajo tuvo en consideración solamente un punto de vista sobre la realidad – la de los colaboradores/público interno. Otros *stakeholders* deberían estar regularmente involucrados para mejorar el proceso de monitoreo, promover los ajustes requeridos y avanzar en la dirección de conseguir una mayor efectividad. La propia comunidad debería estar involucrada así como un espectro más diversificado de colaboradores; inversores y accionistas y el gobierno.

Este ejercicio empezó un proceso, y ahora es el sector en su conjunto el que debe continuar con los esfuerzos.

Izabel Portela, al comentar los datos presentados, enfatizó que el desempeño de algunas empresas van mucho más allá de la media del sector, como es el caso de los proveedores, área en la que existen muchas oportunidades de



avance. En relación a la inversión social privada, Izabel comentó que aún se verifican los llamados “pecados” de la área social: dispersión de áreas, no definición de prioridades o de foco de las inversiones, y asistencialismo, que aún impera.

En la investigación realizada por Izabel Portela, en 1998, conjuntamente con investigadores y gestores de organizaciones involucradas con la actuación de las empresas en el área social, los entrevistados indicaron características de lo que sería el escenario pasado en relación a la inversión social de las empresas, y también de lo que podría ser el escenario futuro. Entre las prácticas relacionadas al pasado, se encuentran el asistencialismo y la caridad, y pocas

empresas involucradas en cuestiones sociales y ambientales más allá de sus obligaciones legales.

Para el futuro, las personas que participaron de la investigación auguraban un escenario marcado por el compromiso con los resultados de las inversiones sociales. Se prevé que pronto se entenderá que la pobreza debe ser parte de las estrategias de las empresas, y que las empresas se preocuparán del desarrollo social. Asimismo se plantea un interés en cerrar la brecha social, así como una nueva actitud proactiva por parte de los empresarios. Una idea para el futuro es la del capital social generando capital financiero. Izabel Portela lanzó la pregunta para reflexión: el valor social es ya considerado un valor en

sí mismo o aún estamos en la etapa de un cambio de comportamiento?

Los participantes de la investigación apuntaban también como características del escenario futuro en ese campo la construcción de conceptos democráticos, la participación de las personas en los procesos productivos, inserción del tema de diversidad en las estrategias de las empresas, como lo es la cuestión de género, y la construcción de nuevos conceptos de sociedad. Hablaban, aún, en la construcción de indicadores sobre el porcentaje de inversión de las empresas aplicadas en el área social y de indicadores que establezcan relaciones más igualitarias entre acumulación y distribución de riqueza. También se habló de crear nuevos indicadores para decisión de compra de productos o servicios, además del precio e indicadores de calidad, de modo que los consumidores puedan elegir productos y empresas consideradas socialmente responsables. Apuntaban aún como elemento de ese escenario la creación de herramientas de análisis para la evaluación de inversiones sociales por los agentes patrocinadores.

Estas visiones evidencian la importancia de los indicadores para evaluación de procesos e impactos, en varios campos. Portela enfatizó la necesidad de monitorear y evaluar, pero observa que aunque hayamos avanzado, se percibe de la propia experiencia presentada en esa sesión, ocho años después de esa investigación realizada en 1998, que todavía no se puede considerar una práctica generalizada. En relación a los varios resultados identificados, Izabel Portela se declara muy satisfecha

en relación a los avances de los últimos años, y, al mismo tiempo, cree que existen grandes desafíos.

Rosa Maria Fischer comentó la contribución del trabajo desarrollado por Comunitas en la construcción de instrumentos de medición, que ofrecen la oportunidad de trabajar con precisión y seguridad, como parte de la gestión de las empresas. Dicho esto, enfatizó la importancia de la definición conceptual, al mismo tiempo que criticó la profusión de conceptos y de términos en el área – empresa ciudadana, ciudadanía empresarial, empresa sustentable, responsabilidad social empresarial, responsabilidad social corporativa etc. Según Fischer, un trabajo como este contribuye a eliminar términos confusos y colocar conceptos y teorías de manera coherente y lógica, lo que ayuda a los gestores en las organizaciones a traducir esto en estrategias y en prácticas concretas. “Fue una gran contribución conceptual, muy bien fundamentada y profundizada” afirmó Rosa M. Fischer. Declaró que puede hablar con tranquilidad ya que cree que responsabilidad social empresarial no es un concepto pasajero, ya que ya está constatado por investigaciones del propio CEATS/USP y que hay cierta perennidad de las prácticas de las empresas en ese campo. La mejor articulación entre los conceptos y los indicadores tiende a contribuir para el avance del movimiento.

Rosa Maria Fischer resaltó la importancia de la consolidación de la metodología, así como de la relevancia de la sistematización de los datos en el proceso de la

investigación presentada, valorando la riqueza de la sesión para compartir la investigación, procedimientos, dificultades, caminos que son necesarios recorrer y los obstáculos a enfrentar para realizar una investigación como esta. Ella valoró, mas aún, lo pionero de la investigación que fue realizada de forma sectorial. Es muy importante desarrollar indicadores sectoriales, para que sea posible identificar y trabajar sobre las particularidades de cada sector.

La profesora comentó la dificultad de realizar ejercicios de mapeo de datos, tanto por las dimensiones de Brasil, como por la dificultad de tener acceso a esos datos, además porque hay lecturas muy diversas en el país sobre lo que es responsabilidad social. Los indicadores son importantes, así como es fundamental un trabajo de convergencia y consolidación de las diferentes metodologías, de modo que no se “reinvente la rueda” y no se haga con los instrumentos de medición lo que se hace con los conceptos, de modo que cada uno define sus indicadores y los aplica como quiere.

Otro asunto a destacar de esta investigación fue haber trabajado con el valor agregado demostrable. Fischer defendió que se debe incentivar un proceso de cambio en los indicadores propios de modo que adquieran más flexibilidad y precisión, para que la medición de los beneficios que se hace ofrezca informaciones más detalladas del universo empresarial.

Apunto además una reflexión sobre la responsabilidad social empresarial en la

concesión de servicios públicos. La inquietud gira en torno a la capacidad de las concesionarias para influenciar positivamente en la elaboración de políticas públicas. Ella siente que un tema poco explorado en la investigación es la relación de las empresas con las poblaciones de renta baja, ofreciendo sus servicios a esas poblaciones, estableciendo un nuevo tipo de relación, sugiriendo que se busquen avances en ese campo, incluso intercambiando experiencias con empresas de otros países.

Comentarios de cierre

Para finalizar la profesora Rosa M. Fischer comentó que las investigaciones sobre RSE están muy centradas en las propias empresas. Por lo que es necesario preguntar más al resto de las partes interesadas sobre sus expectativas con respecto a las empresas. Le preocupa también la falta de disponibilidad de información. Las organizaciones empresariales deberían presionar para que las compañías recojan los datos y los compartan de forma transparente. Otro asunto identificado en esta investigación son los problemas de corrupción. Se trata de una cuestión que precisa trabajarse desde el cambio cultural de administradores y ejecutivos, y de la propia sociedad.

Fischer sugiere que para los que están interesados en el tema de la responsabilidad social, deben comenzar por transformarse a si mismos como punto de partida. Las empresas, al trabajar con comunidades vecinas, muchas veces buscan darle poder a las



personas. Si bien esto es positivo, ¿Cuántas de estas mismas empresas tienen actividades similares con sus empleados? y ¿Cuántas están trabajando con prácticas participativas? La empresa no debe preocuparse solamente por el ámbito social externo, si no que debe empezar transformando sus propias prácticas internas, para contribuir a la transformación de la sociedad.

Por ultimo, Rosa Maria Fischer manifestó su desacuerdo con la reciente proliferación de premios en responsabilidad social, defendiendo que se debe reducir su concesión. Los premios fueron relevantes en los

años 1990, según ella, para que los medios de comunicación conocieran el movimiento de la responsabilidad social corporativa y los empresarios iniciasen la movilización. Hoy en el caso de los premios se hace necesario avanzar y que estén basados en indicadores de medición más precisos.



CUARTA RONDA DE SESIONES PARALELAS

Sesión A: Estándares Internacionales y Acuerdos Sectoriales de Transparencia

Martes, 12 de diciembre de 2006

Equipo de relatores

Los panelistas de esta sesión fueron Donal O'Leary, líder de la Red de Integridad del Agua (WIN) de la ONG Transparencia Internacional, Berlín, Alemania; Roberto Salas, Presidente del Grupo Amanco y Presidente de la Asociación Latinoamericana de Productores de Tuberías Plásticas (FLUIR), São Paulo, Brasil; y Margareth Flórez, Directora ejecutiva de la ONG Transparencia Internacional, Capítulo de Colombia.

Introducción

El objetivo de esta sesión fue servir como espacio de discusión sobre el desarrollo y la implantación de marcos reguladores nacionales e internacionales ante la lucha contra la corrupción, así como algunas prácticas innovadoras de auto-regulación empresarial, partiendo de una perspectiva multisectorial que involucra a los sectores privado, gubernamental y la sociedad civil.

La corrupción es uno de los mayores obstáculos para el desarrollo económico y social. La desviación y el mal uso de los recursos desgasta enormemente la capacidad del Estado de ser eficiente al proporcionar servicios públicos y su misión de atender las necesidades de los ciudadanos. De acuerdo con el Banco Mundial, del 20 al 40 por ciento

de los recursos económicos destinados al sector de suministro de agua se pierden debido a prácticas deshonestas y corruptas.

En América Latina, organizaciones no gubernamentales y del sector privado se unen para promover acuerdos de transparencia y de esa forma asegurar la inversión de los recursos públicos en la atención de las necesidades de agua en la región.

Margareth Flórez presentó el estudio de caso de Colombia, en donde, en abril de 2005, se implementó un acuerdo para la prevención de prácticas de corrupción entre los fabricantes de tuberías del país, después de haberse identificado problemas tanto en el gobierno como en las empresas. El acuerdo reúne a fabricantes que representan el 95 por ciento de todo el mercado y al 100 por

ciento de los fabricantes locales que operan en el mercado nacional e internacional. Después de haber identificado los riesgos asociados a las prácticas de corrupción, el grupo definió normas para evitar estos riesgos y mecanismos para su cumplimiento, con la actuación de un comité de ética.

Un año después de implantado el acuerdo, los principales resultados observados son la eliminación o mejora de algunos riesgos que siguen a continuación:

- Ante la falta de reconocimiento de una cultura anticorrupción se produjo la capacitación de trabajadores y oficialización del 50 por ciento de los contratos de trabajo, entre otros.
- Se identificó una ausencia de normas éticas que se intenta corregir a través de una amplia divulgación del acuerdo

subrayando el establecimiento de políticas específicas, código de ética y normas de conducta apropiadas.

- Se realizó un ajuste del 30 por ciento entre el precio de referencia y el precio real de venta para evitar la erosión en la política de precios”.
- Se organizan reuniones frecuentes con distribuidores en todo el país, donde 79 de los 167 distribuidores firmaron un acuerdo para acabar con la permisividad ante las prácticas de soborno en el proceso de distribución.
- Se realizan esfuerzos para el trabajo conjunto con el sector público para aliviar la falta de transparencia en la contratación.

Para Margareth Flórez, las empresas continúan manteniendo estos acuerdos porque creen que son capaces de reducir la corrupción en el mercado. Además, prefieren una auto-reglamentación basada en reglas comunes a los participantes. En su opinión, el Acuerdo también alienta la observación entre empresas competidoras y mantiene un espacio abierto para el diálogo en el sector.

Donal O'Leary, habló sobre los acuerdos internacionales para mantener la integridad del sector en el nombre de Transparencia Internacional. Subrayó que, afortunadamente, las empresas están cambiando su forma de pensar y, lo que es aún más importante, sus conductas. En parte porque ellos pueden sentir hasta que punto eso se refleja positivamente en los negocios y también porque han entendido cual es la importancia de agregar valor a la imagen de sus empresas, en el escenario internacional actual.

Al final de su presentación, Donal O'Leary, propuso una reflexión a los participantes: “¿Las empresas son parte del problema o de la solución?” y “¿Las empresas están preparadas para privar a sus negocios de beneficios a corto plazo para alcanzar los objetivos fundamentales de este cambio?”

Roberto Salas, a nombre de la Asociación Latinoamericana de los Fabricantes de Tuberías Plásticas (FLUIR), habló sobre el fortalecimiento de la transparencia y de la integridad en el sector de la conducción de agua en América Latina. La iniciativa de creación de Fluir partió del sector empresarial en el momento en que observaron que la corrupción en las licitaciones públicas constituían un obstáculo para el crecimiento de los negocios. La venta de tuberías para el segmento de infraestructura envuelve negociaciones con el poder público. Siendo así, los empresarios reconocieron que el tema de la corrupción tendría que formar parte de sus planes y objetivos de negocios. Además, existe una serie de argumentos que confirman esa necesidad como, por ejemplo, la inquietud compartida dentro de las empresas, en una región en la que el suministro de agua y el saneamiento constituyen grandes desafíos como, por ejemplo el cumplimiento de la meta 10 de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, a través de la cual se quiere reducir en el 50 por ciento el número de personas carentes del acceso sostenible al agua potable y a los servicios básicos de saneamiento. Además, las empresas identificaron y reconocieron que el costo de la corrupción es muy elevado e inaceptable.

Roberto Salas destaca que la iniciativa de Fluir es una bandera importante del espíritu emprendedor, con impacto social, buscando un mejor ambiente de negocios que cause menos impactos negativos en la sociedad. Para mejorar las condiciones comerciales y sociales del sector se exige demanda y empeño para la creación de un marco ético; promover la toma de conciencia de que el saneamiento básico significa salud en todas las esferas; tener y mantener la credibilidad; liderar nuevas iniciativas y alianzas y crear nuevas ventajas competitivas.

Esto solamente será posible estableciendo principios a través de acuerdos de transparencia en el sector, siguiendo el ejemplo de Colombia y Argentina. A partir de tales experiencias, es posible ver los beneficios conseguidos por esos acuerdos que poco a poco se van consolidando y mostrando mejores resultados. El objetivo es implantar acuerdos en México y en Brasil a mediados de 2007 y consolidar una Red Latinoamericana contra la corrupción en el sector del agua para 2010.

Comentarios de cierre

Es evidente que la falta de transparencia resulta muy cara para la sociedad, se malgastan recursos y se introducen distorsiones ocasionando que no se tomen las decisiones más idóneas y racionales. Por tanto cualquier esfuerzo para acabar con la corrupción y mejorar la transparencia es siempre positivo.

Todavía hay algunas empresas que mantienen una cierta resistencia a la

iniciativa por temor a incurrir en costos extras o inestabilidad en el modelo de negocios. Sin embargo se aprecia un cambio en la conducta de las empresas, que deciden unirse a estos esfuerzos por razones variadas. Entre ellas, el aumento de la fiscalización de las actividades en los últimos seis años y la oportunidad observada de apoyar y

envolverse colectivamente en un nuevo posicionamiento en el mercado. Transparencia Internacional cree y apuesta por las iniciativas voluntarias de las empresas en el proceso de construcción de un mercado más justo y más fortalecido en la lucha contra las actividades anti-éticas.





CUARTA RONDA DE SESIONES PARALELAS

Sesión B: Administración efectiva de emprendimientos sociales

Martes, 12 de diciembre de 2006

Equipo de relatores

Esta sesión contó con la participación de Rosa Maria Fischer, Coordinadora de Emprendimientos Sociales y Administración del Tercer Sector (CEATS), Brasil; Ángela María Ortiz, Directora de Desarrollo Comercial, CEMEX, Colombia; y Roberto Gutiérrez, Director de SEKN. El moderador de la sesión fue Ezequiel Reficco, Miembro de SEKN, *Harvard University*, Estados Unidos.

El objetivo de esta sesión fue presentar los resultados de la última investigación de *Social Enterprise Knowledge Network* (SEKN) sobre las variables que contribuyen al efectivo desempeño de las organizaciones de la sociedad civil y las empresas involucradas en actividades de valor social.

Al tratar la gestión efectiva de emprendimientos sociales es importante analizar cómo se están conduciendo, qué elementos tienen influencia o no en la consolidación y gestión de estas empresas, y de qué manera agregan a la cadena de valor de la organización, así como sus resultados. En esta sesión, fueron presentados los resultados de la investigación desarrollada por SEKN, consolidados en el libro "Gestión efectiva de emprendimientos sociales" sobre las variables que contribuyen para el buen funcionamiento de las organizaciones de la sociedad civil y de las empresas involucradas en emprendimientos sociales.

Roberto Gutiérrez comenzó presentando el SEKN como una red que busca romper con las barreras del conocimiento a través de la investigación colaborativa, del aprender compartido, de la educación centrada en la participación, y del fortalecimiento de las capacidades de las instituciones de educación ejecutiva en servicio a la comunidad.

La red actúa por medio de la estructuración de líneas de investigaciones conjuntas, cuyos temas son elegidos colectivamente por los miembros de cada institución participante. Después se elaboran un conjunto de cuestiones comunes para la investigación que permiten dar inicio a la investigación de campo en cada país. Más allá de actividades de investigación, sus miembros están involucrados en actividades relacionadas a educación y servicios relacionados con los emprendimientos sociales.

En la investigación consolidada en el libro "Gestión efectiva de emprendimientos sociales" fueron examinados en profundidad 40 casos de prácticas de emprendimiento social en cada uno de los países de la red.

Gutiérrez clarificó que son considerados como "emprendimientos sociales" los proyectos desarrollados por organizaciones del tercer sector y proyectos o iniciativas de empresas con objetivos sociales.

Las prácticas investigadas permiten la realización de análisis comparativos, de modo que se puedan identificar acercamientos y divergencias sobre el fenómeno entre los países en los que se lleva a cabo la investigación. Tales análisis conducen a un documento, en el cual cada escuela recopila y exhibe los resultados y las conclusiones de la investigación. Los casos producidos sirven de material didáctico para las escuelas que son parte de la red,



además de hacer posible el intercambio de prácticas de emprendimientos en diferentes realidades.

Rosa Maria Fischer inició su presentación destacando la característica efectiva de la red de producción de conocimiento de SEKN. Ella informó que la constitución de la red había comenzado entre 2000 y 2001, a partir de una invitación del centro David Rockefeller for Latin American Studies, en Harvard University, a diferentes universidades e investigadores. El proyecto fue financiado por la Fundación de Avina.

Entre los desafíos percibidos por Rosa Fischer en esta experiencia está la comunicación entre los distintos idiomas y países, puesto que los conceptos que son la base para el trabajo poseen diversos significados en cada país, así como también cuando el idioma es el mismo. Un ejemplo es el propio término "*social enterprise*", término asociado a diversos tipos de organizaciones en los países miembros de la red. En portugués, podría ser traducido como "empresa social", pero se optó por "emprendimiento social", porque según Fischer "empresa social" no correspondería al significado objeto de la investigaciones de la red. Según Rosa Fischer, en Brasil se entiende por emprendimiento social diversos tipos de inversiones con objetivo social, así como ONGs que ha creado proyectos con impacto social.

Los emprendimientos sociales, de acuerdo con los estudios desarrollados por la red, tienen tres elementos propulsores - estrategia, liderazgo y cultura - que son fundamentales para la

gestión de influencias y interferencias de sus ambientes interno y externo, así como para la comprensión de las transformaciones por las cuales ellos pasan.

El primer elemento, la estrategia, se compone de tres fuerzas que son mutuamente influyentes: (i) valores, que dan soporte a cultura; (ii) capacidad organizacional, que define las dimensiones estratégicas, las ventajas competitivas y las posibilidades de resultados; y; (iii) legitimidad, que está relacionada con el ajuste del ambiente y la definición del foco estratégico del emprendimiento. Según Rosa Fischer: *"el emprendimiento social no debe ser tratado como acción social voluntaria o asistencia [...] La acción social debe estar enfocada y tener consistencia estratégica, o sea, debe tener continuidad a largo plazo"*.

El segundo factor es el liderazgo, que debe contemplarse más como un proceso que como un conjunto de características personales de un líder. Para la investigadora, el liderazgo es un elemento importante a entenderse dentro del ciclo de vida de un emprendimiento social, el proceso de la supervivencia de la organización y de su sustentabilidad a largo plazo. Este proceso de liderazgo se compone de cuatro etapas:

1. **Inicio** - momento donde el emprendimiento comienza a desarrollarse con la presencia del "padre" de la idea. En esta etapa, muchos valores organizacionales todavía se están trabajando para dar sustentabilidad a la iniciativa

y la cultura organizacional empieza a ser creada;

2. **Institucionalización** – momento en que el emprendimiento comienza a tomar en cuenta aspectos de estructura organizacional y estrategias, que varían dependiendo del origen del emprendimiento, si es una empresa u organización de la sociedad civil;

3. **Éxito/Descentralización** - es el momento más difícil, ya que el éxito del emprendimiento conduce a la necesidad de ampliación y descentralización, momento clave para compartir el poder, cuando los conflictos de intereses empiezan a ocurrir;

4. **Redes sociales** - momento de formación de conglomerados, el compartir de la cultura o el conocimiento tecnológico y gerencial.

De acuerdo con Rosa Fischer, las dos primeras etapas se caracterizan por una liderazgo carismático, mientras que en las etapas siguientes ocurren procesos políticos con una participación democrática más grande.

El tercer y último elemento, la cultura organizacional, es el elemento clave en la búsqueda de la mejor forma de gestionar emprendimientos sociales. La cultura organizacional se manifiesta tanto en sus aspectos más simbólicos como en la absorción de los estándares culturales del entorno. Es necesario que la cultura organizacional sea conocida por todos ya que actúa internamente influenciando las redes de poder en los procesos de toma de decisión.

Rosa Maria Fischer finalizó su presentación señalando algunos

de los desafíos del SEKN en este momento: (i) expansión de la red y desarrollo de su gobernabilidad para trabajar temáticas concernientes a la transformación social, a través de más investigación sobre emprendimiento, tercer sector y administración pública; (ii) estimular modelos de desarrollo de emprendimientos sostenibles en cada país; (iii) salir de un paradigma centralizado a un paradigma de gestión que tenga la sustentabilidad como base, en la que cada organización desarrolle y ponga en práctica su propio plan de sustentabilidad.

Ángela Maria Ortiz presentó la experiencia de CEMEX - empresa mexicana líder mundial en producción y venta de materiales de construcción - en la promoción del desarrollo sostenible en regiones pobres de Colombia. CEMEX, que actúa desde hace más de cien años, está presente en 50 países y comercializa en más de 80 naciones de los mercados más dinámicos de América, Asia, África y Europa.

Preocupada con su cadena de valor, en especial con su consumidor final, CEMEX Colombia¹⁶ comenzó a implantar, en 2005, un programa social de éxito, desarrollado por la matriz mexicana desde 1998: Patrimonio Hoy. El programa apoya familias de pocos recursos de modo que puedan mejorar sus casas y alcancen mejor calidad de vida de manera sostenible, por medio de su propia capacidad económica y capacidad de organización solidaria.

Un estudio realizado en los barrios más pobres de algunas ciudades colombianas identificó varios problemas en la

16 www.cemexcolombia.com

conducción de programas de viviendas, que impedían que hubiera crecimiento de forma sostenible y progreso económico social en los barrios de ingresos más bajos. Entre ellos, estaba la dificultad de organización de las comunidades para la construcción de casas, principalmente por no saber hacer buen uso de los recursos financieros que disponían, carencia de conocimiento técnico para construir y falta de mecanismos para la construcción que generan muchos desperdicios. A pesar de la carencia de capital económico si que tiene mucho capital social, lo cual podría ser utilizado para la organización del proyecto de construcción de viviendas. Sin embargo, se estaba dando un clima de mucha desconfianza en este tipo de oferta por cuenta del fracaso de experiencias anteriores.

Otro factor interesante identificado en esta investigación fue la importancia del liderazgo de la mujer en la construcción de casas en barrios populares, así como en la mejor administración de los recursos financieros para este fin.

A partir de un diagnóstico de la situación social y económica de las regiones más ignoradas por la sociedad, fue posible establecer un programa social flexible y que atendería a las demandas diagnosticadas en la investigación. El programa Patrimonio Hoy combina prácticas simples de gestión y financiamiento para la construcción. Las comunidades pobres beneficiadas por el programa tienen acceso a:

- microcrédito facilitado para compra de materiales;

- precios fijos de los materiales de construcción durante dos años;
- asesoría técnica completa para el proyecto de construcción de vivienda o habitación;
- método de entrega sencillo y almacenaje de calidad para los materiales.

Los materiales son comprados de manera conjunta y son entregados por un distribuidor oficial en cada región. Además de contar con la ayuda técnica de profesionales y con el acceso a los centros de entrenamiento en la construcción, las familias son estimuladas a formar grupos en los cuales se desarrolle la cultura de contribución y la solidaridad.

Desde 1998, 150.000 familias se han beneficiado del programa en México y Colombia, mejorando sus casas y sus condiciones de vida. El tiempo medio de construcción en los barrios beneficiados se redujo de 4 años a 18 meses, así como los costos, que son hoy un 30 por ciento inferiores. CEMEX también estimula que su red de distribuidores participe y ofrezca mayor atención a las familias que participan en este programa.

Ezequiel Reficco, que participa en la coordinación de la red SEKN desde el principio, destacó la importancia de analizar emprendimientos sociales dentro del proceso dinámico actual de cambios y de convergencia de culturas. Según Reficco, las tensiones externas tienen cada vez más influencia y modifican las estrategias de las empresas y de las organizaciones de la sociedad civil. De alguna manera se están invirtiendo

los papeles y empresas como ONGs intercambian, de cierta manera, sus focos de actuación. Aunque todavía hay diferencias entre los emprendimientos con fines de lucro y los que no, la aparición del emprendimiento social como fenómeno hace que con las empresas y ONGs se presenten más semejanzas de las que se podría pensar.

Las empresas, que están estructuralmente pensadas para generar valor económico, están introduciendo en sus planes estratégicos la responsabilidad social, financiando y apoyando proyectos sociales, lo que aumenta el valor del capital social. Las ONGs, alternativamente, están organizadas estructuralmente para generar valor social pero cada vez más buscan generar recursos y ofrecen sus servicios sociales, ya que gran parte de esas organizaciones sobreviven gracias a la venta de sus servicios. Por otra parte, empresas y ONGs se involucran en relaciones de cooperación, en la búsqueda de la integración de valor económico y social, a pesar de que siguen teniendo conflictos en las relaciones entre ellas.

La forma en la que empresas y ONGs manejan su cadena de valor y sus partes interesadas también se han dado de forma complementaria, y al mismo tiempo, de forma divergente. Las empresas, que son manejadas de acuerdo a los intereses de sus accionistas, han buscado redefinir sus partes interesadas principales y sus relaciones con cada uno de ellos. Las ONGs están orientadas por los intereses de la sociedad en general, por otra parte, también se preocupan de los intereses

de los gobiernos, ya que también utilizan sus servicios.

En referencia a la estructura organizacional, las empresas se organizan para atender a sus propios intereses (generar beneficios), mientras que las ONGs se supone que atienden los intereses colectivos de la sociedad. Sin embargo, están apareciendo formas híbridas, alianzas integradas dentro de la cadena de valor: empresas privadas que tienen misión social, joint-ventures entre sectores, y organizaciones que nacen como ONGs y acaban transformándose en empresas.

Las empresas tienen su inversión dirigida a obtener retorno, pero hoy, valores como transparencia y rendición de cuentas, así como la creación y ayuda a proyectos de responsabilidad social, han tenido un rol cada vez más importante, permitiendo que estos elementos sean relevantes en el mercado. Las ONGs, alternativamente, cuyas inversiones se dirigen por valores, han demostrado un interés cada vez mayor por las inversiones directas, especialmente a través del microcrédito y otras herramientas financieras del mercado de capitales.

Ezequiel Reficco concluyó afirmando que las empresas y ONGs siguen teniendo funciones y características específicas, con diferencias tanto cualitativas como cuantitativas entre ellas. Las investigaciones desarrolladas por SEKN vienen, entretanto, contribuyendo a romper con algunos mitos en las diferencias entre ellas. Las ONGs, que están basadas en valores éticos, conservan el importante rol de

monitorear los excesos de las empresas, mientras que éstas siguen con el rol primordial de generar valor económico para la sociedad. Tanto las diferencias como las semejanzas constituyen elementos que generan oportunidades de aprendizaje recíproco. Juntas, empresas y ONGs pueden crear una nueva forma de pensar, donde valor social y económico se integran en oportunidades de actuación conjunta, cuyas pautas sean la transparencia y rendición de cuentas.

Comentarios de cierre

El conocimiento debe ser el factor clave en la promoción de acciones de responsabilidad social de la empresa. Conocer la cultura organizacional interna de la organización, así como la cultura del país en el cual se desea llevar a cabo la actividad comercial o emprender acciones sociales son factores decisivos para su sustentabilidad, y facilita el establecimiento de prácticas simples, flexibles e innovadoras. Así, el estímulo y la inversión a largo plazo del gobierno, empresas y organizaciones de la sociedad civil en proyectos de investigación en las universidades y otros grandes centros de producción de conocimiento - escuelas, institutos de investigación, etc. - facilita la comprensión de los cambios socioeconómicos y las acciones de adaptación por parte de organizaciones emprendedoras.

Un comentario excelente levantado por uno de los participantes fue que la red produce conocimiento en universidades, que son prioritariamente integradas por

universitarios de una élite intelectual y económica de las naciones. "El conocimiento generado ¿Se transmite también para los pobres o para aquellos que no están en las universidades?" Según Rosa Maria Fischer, en Brasil están siendo implementados cursos que se ocupan de este tema, en el cual se estimula la realización de talleres para las organizaciones comunitarias, de manera que el conocimiento sea transmitido a todos.

El gran desafío para las redes que producen conocimiento y para las redes sociales que estimulan la responsabilidad social de la empresa es el propio reconocimiento de la sociedad de la importancia de manejar bien los emprendimientos sociales, a través del conocimiento y de la adaptación a los cambios sociales.





CUARTA RONDA DE SESIONES PARALELAS

Sesión C: ¿La sostenibilidad es compatible con las finanzas?
Martes, 12 de diciembre de 2006

Equipo de relatores

Esta sesión fue presentada por Miguel Danta, responsable por el desarrollo de negocios sustentables de ABN Amro Real, Brasil.

Miguel Danta presentó lo que ha sido desarrollado en el Banco ABN Amro que es buscar alinear la sustentabilidad a la estrategia de la empresa, incorporando todos los actores involucrados en el proceso. El objetivo de la sesión fue presentar la experiencia del Banco ABN Amro al introducir la sustentabilidad en todas las etapas del negocio. La actitud tomada por la empresa fue la de enfocar, en las dimensiones sociales y ambientales, a todas las decisiones del negocio, sin descuidar la económica y utilizando el *triple bottom line* – o las “3 Ps” por sus siglas en inglés: planeta, personas y lucro - como referencia.

El Banco ABN Amro ocupa la posición 20 en la lista de bancos más grandes del mundo, siendo el número 11 por tamaño en Europa. Tiene cerca de 4.500 agencias en 53 países, y más de 110.000 empleados en todo el mundo. Sólo en Brasil, cuenta con cerca de 13 millones de clientes y 29.000 empleados.

Para iniciar la discusión del tema Danta preguntó por qué existen los bancos. Pensando en su actividad específica, se puede decir que sirven para rentabilizar el ahorro de los clientes, financiar el consumo y la inversión y efectuar pagos. El desafío de la empresa es conseguir que las actividades necesarias para realizar estas tres atribuciones que tiene un banco sean sostenibles.

Danta comentó que las empresas existen para ofrecer unos bienes y servicios a la sociedad de forma sostenible, contribuyendo por lo tanto al desarrollo. El lucro se obtiene finalmente para atender a la sociedad a través de la provisión de bienes y servicios, el pago de impuestos, la creación de empleo, usando los recursos de manera racional. Según el ponente, se están dando muchos cambios en el escenario actual, que comprenden varias transformaciones de la sociedad. Muchos ciudadanos no toleran más comportamientos irresponsables con la sociedad y con el

medio ambiente. Por otra parte, se está comenzando a educar a las nuevas generaciones, en las escuelas ya se enseña educación ambiental y se comparte este conocimiento con sus padres, intentando influenciar así su comportamiento. El ponente invitó a los participantes de la sesión a reflexionar sobre las actividades diarias de las empresas, ya que existen nuevas necesidades, nuevas expectativas y, por lo tanto, son necesarias nuevas formas de actuar.

Actualmente, hay nuevos reguladores en el mercado que no son parte del Estado, sino las partes interesadas, organizaciones de la sociedad civil, asociaciones de empleados, los proveedores, consumidores más exigentes, empresas aseguradoras y los medios de comunicación. Por otra parte, somos testigos del agotamiento de los recursos naturales y de una creciente desigualdad social. En paralelo, hay cada vez una mayor interrelación y conciencia

de la interdependencia entre los diversos agentes de la sociedad y los fenómenos que afectan, tanto a los negocios como al medioambiente y a la sociedad.

La sustentabilidad no significa ignorar lo económico, sino incluir e integrar las dimensiones sociales y ambientales en todas las decisiones del negocio, basado en la triple cuenta de resultados (*Triple Bottom Line*). Es necesario cuidar de cada uno de estos aspectos de manera equilibrada, ya que la negligencia en uno de ellos puede significar la falta de sostenibilidad del negocio y del planeta. Dantas citó el ejemplo de la empresa de alfombras Interface, que, en su búsqueda de nuevas maneras de actuar para reducir sus impactos ambientales, está alquilando alfombras, en vez de venderlas. Así, después de un período de 5 o 6 años, la alfombra alquilada vuelve a Interface, puede ser substituida por otra, bajo un nuevo contrato del alquiler y las empresas se encarga de su disposición final de manera que no contamine. Estos son ejemplos de nuevas formas de hacer negocios, modificando los modelos de negocios si es necesario, y por supuesto, sin ignorar la parte económica.

La experiencia del Banco ABN Amro Real ha confirmado que la sustentabilidad es un aspecto estratégico porque estimula el lanzamiento de productos y servicios nuevos, identificando nuevas oportunidades de negocio. Además, atrae clientes que comparten los mismos valores y estimula de algún modo la participación y la influencia en la discusión de políticas públicas. En el caso de los recursos humanos ABN Amro busca los mejores talentos, que

se tornan más comprometidos con la organización y consigue una mayor retención de los mismos. Otras consecuencias positivas desde el punto de vista empresarial es que la visión de sostenibilidad y las actividades que se aplican para ello traen como consecuencia la reducción de riesgos y costos operacionales; aumenta el valor de la marca y mejora la reputación y además permite alinear intereses entre las partes interesadas y establecer alianzas de largo plazo.

Las experiencias demuestran que la sustentabilidad no es posible construirla con iniciativas individuales o de una sola empresa. Es necesaria la participación de todos y por tanto es vital la formación de alianzas con otras personas y organizaciones, que poseen capacidades complementarias para poder avanzar en las prácticas de sustentabilidad.

Todo el cambio comienza por el individuo, aunque existen muchas resistencias en el proceso de promover la adopción de nuevos comportamientos, tanto en las empresas internamente como en la sociedad de la manera general. Todos y cada uno podemos individualmente contribuir para producir cambios en el mercado, sea como consumidores, como empleados o tomadores de decisiones en una empresa. Danta destacó el papel tan importante que supone la educación como unica vía válida para modificar ciertas conductas de las personas. La empresa, por lo tanto, utiliza la educación como herramienta básica de promover y de integrar el desarrollo sostenible en su rutina. El modelo educativo que fue desarrollado por

el ABN Amro, con la ayuda de varios socios, comprende un conjunto de iniciativas educativas relacionadas con la idea de sustentabilidad. El modelo tiene como objetivo el desarrollo simultáneo de la persona, del profesional y del ciudadano, lo que permite que los empleados comiencen a ser agentes de cambio y protagonistas con conocimiento complejo y sistémico. Tres son las preguntas que se formulan en este proceso educativo:

- 1 ¿Cuál es el tipo de ser humano que nosotros deseamos formar?
- 2 ¿Cómo es la sociedad a la que nosotros deseamos colaborar?
- 3) ¿En qué tipo de conocimiento nos basamos para realizar la formación de las personas y convertirlos en agentes de cambio?

Danta compartió una experiencia concreta adoptada por ABN Amro como es la política de riesgo socio-ambiental. Antes de conceder crédito a una empresa se le aplica un cuestionario para verificar sus posibles impactos socio-ambientales que la actividad que va a financiar el crédito puede generar. Si el impacto previsto se considera negativo para el medioambiente o para la sociedad, sugerimos que la empresa modifique su proyecto, y el banco se convierte en un socio en la búsqueda de alternativas para el cambio. Si la empresa no acepta cambiar el proyecto entonces se declina la concesión del préstamo. En el caso que la empresa acepte la necesidad de someter a ciertos cambios entonces se le concede el crédito, se buscan socios y se le acompaña en el desarrollo e implementación de dichos cambios.

Por otra parte, también se apoyan proyectos y se definen líneas de financiamiento con plazos y tasas diferenciadas para la implantación de soluciones que reducen impactos ambientales, como el uso de energía solar, por ejemplo, así como proyectos en el área de educación.

Otro ejemplo que destacó Miguel Danta fue la participación de ABN Amro en la elaboración de los "Principios del Ecuador" (*Equator Principles*)¹⁷, siendo una de las primeras instituciones financieras en adherirse. Mediante la participación en esta iniciativa de alguna forma se hace responsable de los impactos generados por los créditos concedidos a las empresas con quienes se relaciona.

Según Danta, llevar a cabo la actividad empresarial de modo que sea compatible con desarrollo sostenible es posible. Por eso ABN Amro ha invertido en esto, proporcionando créditos a empresas como Curtume Touro Ltda. de Presidente Prudente en el estado de São Paulo; Nutriz, en la ciudad de Lagoa Vermelha del estado de Rio Grande do Sul o el caso de TSL Engenharia Ambiental, en la ciudad de São Paulo. Todas ellas son ejemplos de empresas que han tenido que modificar su propuesta original para adaptarse a los requerimientos en cuanto a impacto social y ambiental que requiere el banco.

El Curtume Touro, empresa de curtiembre de pieles, generaba contaminación del río que atendía una comunidad vecina, percibiendo el problema la entidad financiera, conectó la concesión del crédito a la solución



del problema, lo que provocó otros cambios significativos en la empresa que finalmente llevaron a un cambio en la actitud general en cuanto al impacto de su negocio y los mitigantes necesarios para minimizarlos. Nutriz, empresa que se dedica a la producción de alimentos congelados, generaba residuos de ciertos productos químicos en la elaboración de sus productos. A partir de las sugerencias del banco, la empresa construyó una estación de tratamiento del agua lo que generó ahorro en el consumo del agua y en consecuencia una mayor productividad. La empresa TSL Engenharia desarrolló nueva tecnología para conseguir un reaprovechamiento del 100 por ciento de los embalajes tipo Tetra-Pak. Esta tecnología ha tenido una gran demanda en Europa y ha fomentado nuevos negocios y alianzas para la empresa.

Otro ejemplo de cambio citado por Miguel Danta es el *Fundo Ethical*, una

lista de acciones de empresas con excelencia en responsabilidad social y gobernabilidad corporativa, cuya rentabilidad media viene creciendo en relación al I-Bovespa, índice bursátil de São Paulo. La percepción es que las empresas que se preocupan por la responsabilidad social empresarial tienen mejor desempeño que las empresas que no le dan la prioridad a este tema. Esto evidencia que los inversores han tenido en cuenta otras cuestiones, más allá de los indicadores puramente financieros, al tomar sus decisiones de inversión. El banco además ya ha incursionado en la comercialización de créditos por emisión de carbono y en prácticas de microcrédito.

Estos ejemplos evidencian que la sostenibilidad puede ser un elemento que resulte en la generación de oportunidades de negocio. En el período de transición de un modelo

¹⁷ www.equator-principles.com



que no tiene en cuenta los aspectos sociales y ambientales a otro modelo de negocios que sí lo tiene en cuenta se presentan por supuesto muchas incertidumbres, conflictos, y preguntas sin respuesta inmediata, lo que implica la participación de la alta dirección de la empresa como algo primordial para poder seguir adelante.

Otro desafío considerado estratégico para la organización es la diversidad dentro de la empresa, ya sea diversidad de credo, de origen, opción sexual, racial o étnica. De acuerdo con Danta cuanto más diversa sea la organización es mejor y tiene claras directrices de igualdad de trato en este sentido. Como parte del panel se propuso la realización de una dinámica entre los participantes, sugiriendo la división de las 30 personas en grupos menores y se sugirió que cada grupo comentara durante unos minutos si el concepto de la sostenibilidad es realmente importante, para compartir después los resultados de la discusión.

Uno de los grupos contestó que la sustentabilidad es importante por cinco razones principales:

- 1) Ayuda a manejar y a controlar riesgos;
- 2) Integra las dimensiones sociales, ambientales y financieras de manera equilibrada, o sea, ninguno es más importante que el otro;
- 3) Permite vislumbrar un futuro mejor para las generaciones que vendrán;
- 4) Integra una visión sistémica de la integración de diversos grupos de interés y;
- 5) Es el único camino a seguir para sobrevivir en el mercado a largo plazo.

Otro de los grupos de discusión que se formó observó que para llevar a cabo negocios teniendo en cuenta la sustentabilidad social y ambiental en el largo plazo, los gestores de las organizaciones necesitan tomar decisiones y realizar una planificación estratégica que garantice la viabilidad financiera a corto plazo también.

Un tercer grupo añadió que más allá de que la sustentabilidad sea un componente de oportunidad para los negocios y la sociedad, es imprescindible que en el futuro no exista otra opción. Es difícil, sin embargo, su adopción como parámetro general, ya que la educación de los agentes sociales se enfoca, muchas veces en el individualismo, y la noción de responsabilidad solamente con el entorno más próximo y en una visión reducida del alcance de cada persona. En poco tiempo tendremos que ampliar la visión para que incluya nuevas generaciones y con una mayor visión de futuro pero que presenta un desafío en el presente.

Otro grupo llamó la atención sobre las dimensiones sociales y ambientales de la sustentabilidad. Se observa que muchas empresas, al tiempo que tienen potencial para contribuir al desarrollo social y ambiental también tienen gran potencial de ser social y ambientalmente insostenibles. Este grupo consideró la sustentabilidad como una respuesta para vivir y perpetuarse.

Finalmente, un último grupo considera que la sustentabilidad, con su triple enfoque proporciona equilibrio que se hace efectivo por medio de la

participación, de la articulación de todos los agentes y por las prácticas de las empresas en sus relaciones con cada parte interesada. Así, la sustentabilidad pasa por la inclusión de los que están dentro de la organización y de los que están fuera de ella.

Miguel Danta mencionó que el Banco ABN Amro Real está constituyendo un comité con todas las partes interesadas, que resulta ser un proceso difícil. Contó que la empresa realizó una consulta con sus públicos interesados para evaluar la relevancia de sus informes, lo que fue extremadamente interesante, con importantes contribuciones de los clientes al proceso de aprendizaje de la empresa.

Finalmente Danta hizo una pregunta para cada uno de los grupos que se formaron. Preguntas que normalmente van dirigidas a él cuando habla sobre temas de sostenibilidad para diversos públicos. Las preguntas fueron las siguientes:

- 1) ¿Por qué cambiar si las empresas continúan ganando dinero?
- 2) ¿Sustentabilidad es un tema real o un juego de marketing?
- 3) ¿Sustentabilidad significa ignorar el corto plazo en favor del largo plazo?
- 4) ¿Vale la pena, financieramente, invertir en la sustentabilidad (aumenta los costos)?

En contestación a la primera pregunta uno de los grupos mencionó que el escenario de que las empresas son muy lucrativas ya no existe como tal. Y, en el caso de empresas que generan muchos beneficios también suelen invertir mucho

para hacer frente a los problemas generados por el desequilibrio social y ambiental. Las empresas, conforme crece su participación y exposición a los mercados, y con ellos sus beneficios, tienen que adaptarse a la situación teniendo en cuenta los impactos sociales y ambientales. No tienen otra opción.

Las empresas necesitan prepararse para los nuevos riesgos, involucrando no solamente a sí mismas, sino a todas las partes interesadas. Un problema con un cliente o un proveedor, por ejemplo, genera consecuencias en otros ámbitos de una empresa porque las actividades están relacionadas. Por otra parte, son preferibles los enfoques pro-activos a los reactivos. Otra razón del cambio es la necesidad de estar a la altura de los competidores. Las empresas y el mercado están cambiando su funcionamiento simultáneamente. Otro participante señaló la importancia de la valoración y de la preservación de la imagen de la empresa, lo que supone adaptarse a los cambios del mercado y, también, anticiparse a ellos.

Con respecto a la segunda pregunta, un grupo llamó la atención de la necesidad de mantener la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, entre el discurso y la práctica. Un participante comentó que existen empresas que aplican medidas de responsabilidad social solamente buscando mejorar su imagen pública, sin acciones reales con vistas a la sostenibilidad social y ambiental. Las empresas deben darse cuenta que las actividades responsables pueden agregar valor a la empresa, pueden

reducir costos y riesgos y, por lo tanto, por su propio interés y su propia sustentabilidad.

Comentarios de cierre

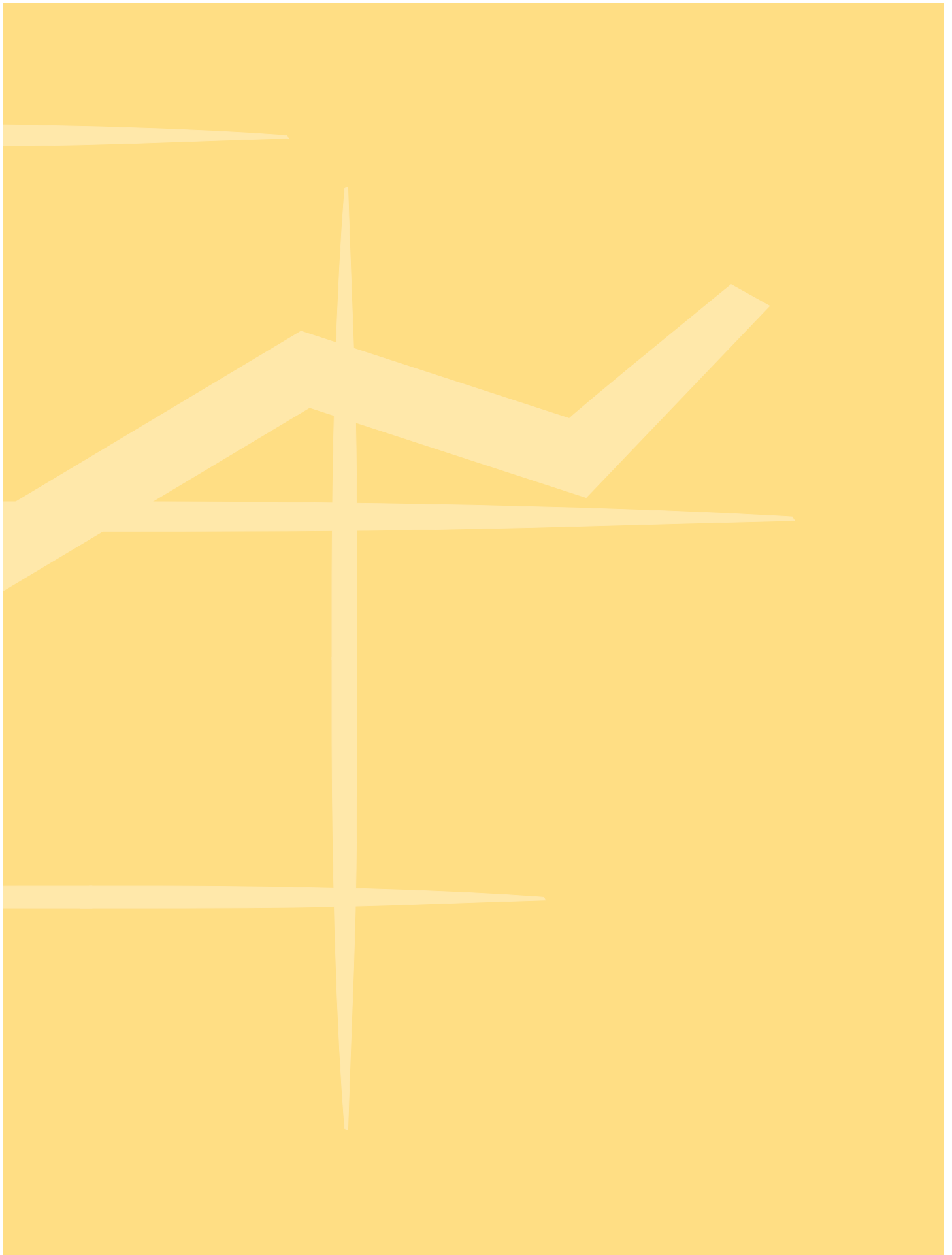
Comentando sobre la relación entre el corto y el largo plazo, algunos participantes consideraron que es difícil cambiar de un día para otro aquellas prácticas que ya están arraigadas en una empresa. Es necesario introducir cambios e incorporar las expectativas de cada parte interesada, pero esto exige tiempo. En cuanto al retorno financiero puede que en el corto plazo sea difícilmente medible de manera inmediata. En el Banco ABN Amro Real, según Miguel Danta, están buscando poder medir el impacto en el sentido de retorno financiero. Todavía no puede medir exactamente cuánto valor por la dificultad de establecer una relación de causalidad directa pero es evidente, según Danta que agrega valor. Otra manera de poner la cuestión es que no basta calcular cuánto se gana si no la exposición al riesgo y cuánto se podría perder en caso de no tener estos aspectos en cuenta. En un primer momento, las inversiones en cambios para que el negocio sea más sostenible pueden generar costos adicionales pero, en el medio y largo plazo, tiende a generar beneficios que sobrepasan los costos.

Es habitual encontrar resistencia a los cambios dentro de las empresas y en los empleados. Danta mencionó que los cambios que son necesarios pueden ser comparados con el desafío de "cambiar la turbina del aeroplano

durante el vuelo" pero que son inevitables. Por otra parte, algunos cambios no son factibles. Ciertas áreas industriales están concebidas bajo un modelo que no permite grandes alteraciones, exigiendo la creación de un área totalmente nueva que se ocupe de los asuntos sociales y medioambientales.

Finalmente, Danta mencionó los resultados de la investigación de la imagen de la empresa así como reconocimientos y premios que el Banco ABN Amro Real ha recibido recientemente. Según el ponente, para el banco los negocios y el mundo están conectados. Se le da énfasis a los conceptos de confiabilidad, responsabilidad social, preservación de recursos naturales, inclusión social, justicia y sustentabilidad. Cada día que pasa se pone de manifiesto que los esfuerzos alrededor de la sustentabilidad merecen la pena.





CUARTA RONDA DE SESIONES PARALELAS

Sesión D: Evaluación y comunicación de la responsabilidad social corporativa: el desafío de la eficacia
Martes, 12 de diciembre de 2006

Aron Belinky*
Instituto Akatu pelo Consumo Consciente, Brasil

En esa sesión participaron como ponentes Helio Mattar, Director-Presidente, Instituto Akatu pelo Consumo Consciente, Brasil; Mario Monzoni, Coordinador, Centro de Estudios en Sustentabilidad de la Fundación Getúlio Vargas de São Paulo (FGV/EAESP), Brasil; Nelson Niero, Editor, Cuaderno de Empresas & Tecnologia, Jornal Valor Econômico, Brasil; y Ana Luiza Herzog, Periodista, Revista Exame, Brasil.

Introducción

La ampliación de la responsabilidad social de la empresa depende fuertemente de las demandas de sus partes interesadas. Para que haya un proceso de inducción de la RSE positivo e intenso, son necesarias formas eficaces de evaluación y comparación del grado de compromiso de las empresas con su responsabilidad social, y de comunicación de esa información al público. Frente a la diversidad de empresas y partes interesadas se deben exigir diferentes formas de medición de resultados y procesos de comunicación.

En esta sesión se enfocaron indicadores orientados a dos partes interesadas fundamentales: la Escala Akatu de RSE – que traduce la perspectiva de los consumidores – y el Índice de Sustentabilidad Empresarial de

BOVESPA – trayendo el enfoque de los inversores. La eficacia de la información generadas por estas herramientas fueron debatidas por profesionales de dos medios de comunicación especializados en temas económicos y empresariales en Brasil como son la revista Exame y el periódico Valor Econômico.

No es suficiente medir es necesario comunicar los resultados.

Helio Mattar abrió la sesión reiterando las cuestiones centrales que serían abordadas. Es un hecho que en algunos casos los valores corporativos o las convicciones personales de sus gerentes o sus dueños son el punto de partida y en muchas ocasiones son el motor para la incorporación de la responsabilidad social a las prácticas empresariales y al planeamiento

estratégico. Pero en gran medida, la evolución de la responsabilidad social de las empresas depende de las presiones de las partes interesadas sobre ellas. Es innegable que la continuidad del proceso de adopción de la RSE y su diseminación en empresas menos próximas de estos valores solamente se dará en los casos en los que sus diferentes públicos interesados puedan comprender, evaluar y valorar el grado de participación de cada empresa.

Una evaluación objetiva de esta participación es todavía algo extremadamente complejo, ya que aquí se potencia, a pesar de las dificultades inherentes a la creación de instrumentos de medición para los procesos gerenciales, otras tres fuentes de dificultades como son: 1) la heterogeneidad de las empresas y sectores económicos; 2) la diversidad

* El Sr. Aron Belinky, Gerente de Proyectos Especiales, Instituto Akatu pelo Consumo Consciente, Brasil, participó como ponente en esta sesión.

de las partes interesadas y; 3) los desafíos de la comunicación.

En efecto, es virtualmente imposible crear un sistema único que sea aplicable tanto a las grandes como a las micros y pequeñas empresas; que atienda tanto a las cuestiones de las industrias manufactureras como a las de prestación de servicios, comercio o instituciones financieras; que sea interesante, relevante y comprensible tanto para accionistas y gestores, como para consumidores y la comunidad o sociedad en general. Asimismo, debe ser capaz de poder ser correctamente captado y repercutido por los medios de comunicación, con la agilidad y simplicidad que les son inherentes, permitiendo atender cotidianamente las mencionadas partes interesadas.

Es imprescindible encontrar modos de superar estos desafíos. Para ello la adopción urgente de las prácticas de responsabilidad social por el mayor número de empresas es un factor crítico para la superación de los problemas sociales y ambientales que amenazan la estabilidad de la economía y las bases del modelo de civilización actual. En ese sentido varios sistemas vienen siendo desarrollados, con la finalidad de atender las necesidades de evaluación y comparación del grado de compromiso de las diferentes empresas con su responsabilidad social. Se buscan herramientas de medición apropiadas para que las diferentes partes interesadas tomen sus decisiones eficaz y conscientemente, ejerciendo así su papel inductor sobre la acción de las empresas.

La comunicación se presenta como cuestión central en este escenario, en la medida que, sin un proceso eficaz de transmisión de las informaciones relevantes para cada público los mejores datos e indicadores se vuelven prácticamente inútiles. Es importante que tal información sea accesible para consumidores e inversores en el día a día, no solamente como noticias sino también como *rankings* e indicadores, lo que exige alianzas en el proceso de divulgación, destacándose ahí el rol de los medios. Los medios de comunicación pueden ayudar más en ese proceso, ejerciendo el rol de decodificador traduciendo información y prácticas. Cuanto más divulgado sea el tema más influencia podrá ejercer la opinión pública para contribuir a transformar el ambiente competitivo, de modo que consumidores e inversores consideren criterios éticos, sociales y ambientales en sus decisiones, además de los criterios de calidad y precio o rentabilidad financiera.

¿Las empresas socialmente responsables son mejores inversiones?

Mario Monzoni presentó el Índice de Sustentabilidad Empresarial (ISE) de la Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), lanzado en 2005, y que es uno de los 4 índices de ese tipo en el mundo siendo los otros el *Dow Jones Sustainability Index* (DSJI/Nueva York) lanzado en 1999; el *FTSE4Good*, de la Bolsa de Londres de 2001 y el *SRI Index* e *JSE* (Johanesburgo), lanzado en 2003.

El ISE es lanzado en el mercado de inversiones dentro de la categoría de inversiones socialmente responsables (*Socially Responsible Investing, SRI*), o sea, una parte del mercado de capitales que en sus decisiones de inversión consideran además del análisis financiero tradicional, un análisis de cuestiones ambientales, sociales, económicas y de gobierno corporativo. El objetivo continua siendo maximizar el retorno para los inversores, pero considerando todos esos elementos junto con la sustentabilidad de la organización a largo plazo. Monzoni enfatizó que no se trata de dejar de maximizar retornos, al contrario, las acciones en este mercado están siendo cada vez más valoradas. Volviendo a los principios del surgimiento de los fondos de esta naturaleza, Monzoni cita ejemplos de las décadas de 1960 y 1970, en las que por cuestiones éticas o personales, algunos inversores excluían de su portafolio empresas ligadas a determinados negocios y/o prácticas, como armas, tabaco, pornografía y bebidas alcohólicas. Posteriormente, también son relatados casos donde motivaciones del mismo tipo llevaron a la exclusión de otros sectores como petróleo y explotación minera. Este proceso fue conocido como "selección negativa" (o "*negative screening*") o la exclusión de los fondos de aquellas empresas que se considera que su actividad empresarial tiene un impacto negativo.

Posteriormente, en las décadas de 1980 y 1990, aparecen fondos centrados en sectores para el desarrollo sostenible, o de bajo impacto negativo al medioambiente, como la energía

eólica, la energía solar, el reciclaje, la biotecnología o la informática. Fue llamado “*positive screening*”. Surge en seguida, una tercera generación de criterios para selección, usada desde la década de 1990 hasta hoy. Es el caso del criterio “*best in class*”, o sea, la búsqueda de las empresas y/o sectores con las mejores prácticas de responsabilidad social comparadas a otras de mismo sector. Este es una forma de selección muy común que hoy día en Brasil, une la búsqueda de la sustentabilidad con el pragmatismo del mundo real. En la práctica a pesar de haber surgido en tiempos y contextos distintos, los tres tipos de selección mencionados coexisten y – en cierto modo – se complementan.

Dando una dimensión de ese fenómeno, Monzoni cita que el volumen de inversiones en los fondos de inversión socialmente responsables en Estados Unidos ya es de USD 12 trillones. En Brasil, el volumen actual es de BRR 500 millones. Este movimiento ya está presente también en otros mercados emergentes como el de Sudáfrica y varios países de Asia. Otro indicador de la importancia de ese mercado es su crecimiento en Brasil, donde, del año 2000 hasta hoy, varios bancos se han involucrado en este mercado como son los casos de Unibanco, ABN Amro Real, Itaú, Bradesco, HSBC, Safra, Caixa Federal y Banco do Brasil.

Además de ilustrar la importancia de los inversores como partes interesadas, Monzoni cita también otras prácticas que vienen siendo adoptadas en el mercado financiero para presionar las empresas a actuar de forma socialmente

responsable. Una de ellas es la compra de acciones de las empresas por ONGs, que así adquieren el derecho de participar en las reuniones y de influenciar en la gestión. Otro ejemplo son los fondos que transfieren recursos (parte de su renta y/o de la tasa de administración) para proyectos u ONGs sociales y ambientales.

Concluyendo su presentación, Monzoni presentó, con más detalles, el proceso de construcción de ISE-BOVESPA y sus resultados hasta el momento. Este índice fue creado por la iniciativa de la Bolsa de Valores de São Paulo, apoyada por un grupo de trabajo coordinado por el Centro de Estudios de la Sustentabilidad, Escuela de Administración de Empresas de São Paulo, de la Fundación Getúlio Vargas -FGV/EAESP). Se trata de un trabajo en equipo donde las directrices estratégicas y políticas del ISE vienen de un consejo compuesto por representantes de diversas organizaciones empresariales, del gobierno y de la sociedad civil. El trabajo técnico de definición de los criterios y procesos para la selección de las empresas que formarán parte de la cartera del ISE, así como la propia selección de las empresas, es hecha por el Centro de Estudios. Una vez definidas las empresas seleccionadas, BOVESPA depura y divulga la composición de la cartera, calcula su valoración diaria, y la compara con la evolución del mercado como un todo. El Banco Interamericano de Desarrollo – BID – fue el principal inversor de este proyecto, en sus dos primeros años de existencia. A partir de 2007, el proyecto debe conquistar la autonomía financiera, generando sus propios recursos de las empresas

participantes, que se hace con sumo cuidados para evitar que pueda haber cualquier interferencia en el proceso de selección de las empresas.

El proyecto ha presentado buenos resultados. Todo indica que el ISE llegó para quedarse como referencia para el mercado de inversión responsable brasileño y es una meta para las empresas que desean destacar por su compromiso con la responsabilidad social y la sustentabilidad.

¿Cómo saber si una empresa es socialmente responsable?

Aron Belinky continuó presentando la escala Akatu de Responsabilidad Social Empresarial, instrumento que se centra en el consumidor. Comenzó explicando que el objetivo del Instituto Akatu¹⁸ es transformar al ciudadano consumidor en consumidor ciudadano, o sea, en un consumidor que toma sus decisiones de forma consciente, considerando los impactos que éstas tienen también sobre la economía, la sociedad y el medio ambiente. El acto de consumo revela así su dimensión de ciudadanía, y da a cada persona un instrumento poderoso para contribuir para la sustentabilidad, practicando el *consumo consciente*.

Dar preferencia a los productos de empresas socialmente responsables es una de las formas más eficaces para la práctica del consumo consciente, en la medida en que, buscando esa preferencia del consumidor, las empresas estarán más motivadas a adoptar prácticas centradas en la sustentabilidad y en la responsabilidad social. Según

¹⁸ www.akatu.org.br



EL ISE/BOVESPA

- Acompaña la valoración del rol de las empresas que más se destacan por la adopción de prácticas y políticas relacionadas a la Sustentabilidad, dentro de los 150 más líquidos de BOVESPA.
- Selecciona hasta 40 empresas, con base en el tratamiento estadístico de los datos recogidos por medio de un cuestionario que tiene 6 *dimensiones*: general, naturaleza del producto, gobernabilidad, económico-financiera, social y ambiental (dividida en 3 subtipos).
- Cada *dimensión* es evaluada conforme a 3 *criterios*. A cada *criterio* corresponden un o más *indicadores*, y a cada uno de ellos corresponden una o más *preguntas*. En total, son 56 *indicadores*, con 147 *preguntas*.

	2005 (lanzamiento)	2006 (1a actualización)
Empresas invitadas	121	120
Contestaron al cuestionario	63	60
Cartera de ISE		
Empresas participantes	28	34
Sectores representados	12	14
Valor de Mercado	BBR504.2 Billones	BRR700.7 Billones
% de capitalización de BOVESPA	34,9%	48,5%
Distribución sectorial de las empresas (peso en la composición del índice)		
Financiero	59,54%	43,56%
Petróleo, Gas y Biodiesel	-	25,00%
Siderurgia y Metalurgia	3,72%	8,13%
Energía Eléctrica	14,11%	7,14%
Otros sectores*	22,63%	16,17%

* Alquiler de Coches; Análisis y Diagnósticos; Carnes y Derivados; Equipamientos Eléctricos; Explotación de estradas; Holding Diversificada; Material de Transporte; Papel y Celulosa; Petroquímicos; Productos de Uso Personal y Limpieza; Transporte Aéreo y Ferroviario

Belinky, una prioridad para la acción de Akatu es el proveer al consumidor de medios prácticos y objetivos de conocer el compromiso de las empresas con la RSE, reforzando que compartir la información entre los consumidores es también de gran importancia en este proceso.

Cuando se propuso crear un sistema para atender las necesidades, Akatu consideró que se debería dar al consumidor una perspectiva más amplia y positiva en la acción de las empresas en términos de responsabilidad social. Así, en vez de enfocarse en la denuncia de acciones negativas o errores de las empresas – como usualmente ocurre en los medios - la Escala Akatu llama la atención sobre un conjunto de prácticas que las empresas podrían adoptar, y las sintetiza en un proceso de categorización, en el cual se destacan las empresas más activas en las diferentes áreas de responsabilidad social y ambiental. En ese sentido, algunas premisas fueron adoptadas en el sistema, tales como:

- Será responsabilidad de las empresas declarar las prácticas de RSE que adoptan, asumiendo así un compromiso público.
- Será responsabilidad de los usuarios y de la prensa consultar el sistema, comunicando la información incorrecta y requiriendo su ratificación o clarificación por las empresas.
- Se trata de un sistema de categorización, teniendo como base las prioridades de los consumidores brasileños, a la amplia cobertura de las áreas que toca la RSE, y el estado actual de su práctica en las empresas del país.

- Será responsabilidad de Akatu apurar esta información y crear medios eficaces para que el sistema pueda operar.

Para desarrollar la Escala Akatu, informa Belinky, se desarrolló una metodología de cálculo y categorización de las empresas, basado en un conjunto de investigaciones junto a empresas y consumidores, y creó un sistema de recogida y presentación de información vía internet, para operacionalizar su uso. A partir de esas investigaciones, fueron definidas las 60 *Referencias Akatu-Ethos de RSE*, abarcando 17 temas fundamentales de la responsabilidad social. Las prácticas y temas fueron entonces sometidos al análisis de los consumidores, mediante una investigación con 600 consumidores en São Paulo, Porto Alegre y Recife, seleccionados por tener un mayor grado de conciencia social. También se incluyó un factor destinado a premiar a las empresas pioneras en sus prácticas, resultando en un sistema de puntuación, según las empresas declaran en qué medida adoptan cada una de las *Referencias*. Con base en investigaciones y simulaciones realizadas a un universo representativo de empresas instaladas en Brasil, se definió una escala con 4 niveles de categorización de las empresas. En el nivel más bajo se presume que están el 70 por ciento de las empresas y apenas un 5 por ciento de ellas estarán en el nivel más alto, en el que las empresas reciben la puntuación mas alta (3 Akatus).

El ponente prosiguió informando que para facilitar el acceso de los consumidores, de las empresas y los medios el acceso a los resultados de las

empresas participantes se realiza a través de Internet, accedando a la Guía de Empresas y Productos, localizado en la pagina web del Instituto Akatu¹⁹.

En esta guía se puede investigar directamente las empresas (o marcas) de interés, y así tener acceso a las respuestas de la empresa en la Escala Akatu, y a su clasificación general, o en cada uno de los 17 temas. Pueden también llegar a las empresas por medio de productos, ya que al buscar información sobre determinados productos el sistema también presenta al usuario las empresas participantes en la guía que lo producen. Otro aspecto esencial cubierto por la Guía de Empresas y Productos es el intercambio de información y el cuestionamiento sobre las respuestas de las empresas a cada una de las *Referencias Akatu-Ethos*. Junto con la información sobre la empresa, el usuario puede dejar sus preguntas y comentarios, además de consultar las preguntas y comentarios de otras personas y las contestaciones de las empresas.

En diciembre 2006 ya participaban en la Guía de Empresas y Productos unas 108 empresas, midiendo y divulgando su desempeño a los consumidores por medio en la Escala Akatu. A pesar de ser un número significativo, Akatu considera que para conseguir la masificación del uso de información objetiva sobre RSE como parámetro para decisiones de compra por los consumidores, aún es preciso mejorar el sistema de recogida de información y difusión de los resultados obtenidos por la Escala Akatu. En este proceso, los medios de comunicación ciertamente desempeñan un rol fundamental.

¹⁹ www.akatu.org.br

Aron Belinky destacó para concluir su presentación algunos de los resultados obtenidos en la investigación sobre la prioridad que dan los consumidores a las prácticas de RSE contempladas por la Escala Akatu, conforme muestra el cuadro abajo.

¿Cómo percibe la empresa las noticias de RSE?

La segunda parte de las presentaciones fue destinada a las manifestaciones de los medios de comunicación impresos, **Nelson Niero** abordó la relación del *Jornal Valor Econômico* – enfocado en el mercado empresarial de Brasil – con

el tema de la responsabilidad social empresarial, destacando que desde su lanzamiento, en 2000, el periódico tiene un gran interés en la temática.

Este periódico, en la editorial de su lanzamiento en 2000 describía su función como la de promover el desarrollo sostenible y combatir injusticias que no son solamente responsabilidades del Estado. La editorial consideraba que las empresas y otros agentes económicos también necesitan involucrarse en esa tarea y que el periódico estaría siempre listo para apoyar iniciativas con ese objetivo.

Cita como ejemplos el suplemento mensual “Empresas & Comunidad”,

con una tirada de 60 mil ejemplares, cuyo temas principales son proyectos para la comunidad, cuestiones ambientales, acciones junto al público interno, iniciativas relacionadas a la educación, salud, generación de renta y empleo. Otros ejemplos en los que se involucra Valor Econômico es a través de su participación en el Premio ETHOS-VALOR, que estimula la producción académica entre estudiantes universitarios de grado y posgrado sobre temas relacionado con la responsabilidad social empresarial. Además, participa en el “Premio Valor Social”, una alianza con el Instituto Ethos y el Instituto Akatu para empresas que se destacan en RSE en diferentes categorías.

LA ESCALA AKATU DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

- Categoriza a las empresas conforme su grado de responsabilidad social, con base en las respuestas a 60 preguntas (las Referencias Akatu-Ethos), agrupadas en 17 temas.
- Contempla 4 categorías, definidas con base en el actual momento de práctica de las empresas situadas en Brasil
- La categoría de mayor grado recibe la clasificación “3 Akatus”, y se estima que incluya apenas 5 por ciento de las empresas del país
- Pondera las prácticas conforme a la prioridad dada por el consumidor, y considera en su evaluación cuanto estas ya son adoptadas por la empresa
- Las respuestas e información dadas por las empresas están sujetas al comentario y cuestionamiento público por parte de los usuarios.

Los 17 temas considerados en la Escala Akatu

Principios y normas de conducta	Selección de proveedores
Transparencia para la sociedad	Responsabilidad en la relación con el consumidor
Participación y diálogo con los empleados	Comunicación con el consumidor y propaganda
Promoción de la inclusión social como empleadora	Relaciones con la comunidad vecina
Atención a los empleados	Contribución para la sociedad en general
Prácticas de empleo justas	Transparencia política
Cuidado con el medio ambiente	Prácticas anticorrupción
Gerencia del impacto ambiental	Liderazgo social
Alianza con proveedores	

Información destacable de la investigación “Lo que el consumidor consciente espera de las empresas” (Akatu, 2005):

- De las 11 prácticas más valoradas por los consumidores, 10 están relacionadas con el tratamiento del público interno, o sea, el rol de la empresa como empleador.
- La única excepción es la práctica “tiene programas para uso racional de agua e energía.”, que también es una de las más valoradas.
- De esas 11 prácticas, 6 están implantadas en más del 70 por ciento de las empresas participantes:
 - evita diferencias de remuneración debido a raza o género
 - tiene reglas claras de desarrollo profesional y remuneración de empleados
 - extiende beneficios a las familias de sus empleados
 - promueve la educación de los empleados y entrenamiento funcional;
 - combate el trabajo infantil y forzado y estimula proveedores a hacer lo mismo
 - tiene programa de participación de los empleados en los beneficios de la empresa.
- Entretanto, 4 de esas 11 prácticas más valoradas por los consumidores están entre las menos implantadas en Brasil, revelando una oportunidad inexplorada por las empresas:
 - contratación de personas discapacitadas
 - normas y prácticas para evitar el acoso moral y sexual
 - apoyo al desarrollo social y cultural de hijos de los empleados;
 - apoyo a la recolocación y recalificación de empleados
- El consumidor también considera básico el servicio con calidad y rechaza la participación de la empresa en campañas políticas.

Niero presentó datos sobre los reportajes del suplemento "Empresas & Comunidad", destacando la diversidad temática de los artículos, y su cantidad (ver tabla en la parte inferior de esta página).

Nelson Niero mostró también resultados de investigaciones que apuntan la visión general de los medios brasileños en relación al tema, comprobando el crecimiento de la cobertura relacionada a la responsabilidad social y evidenciando un conjunto de iniciativas de coberturas en varios medios, como periódicos, radio, televisión e internet. Por otro lado, Niero citó datos que no muy positivos sobre una investigación realizada por ANDI y por el Instituto Ethos en 750 textos

publicados entre agosto de 2003 y septiembre de 2004 en 54 de los principales periódicos del país. La investigación concluyó que a pesar de que la cobertura ha crecido el tratamiento es aún muy superficial, en la mayoría de los casos dejando de destacar aspectos fundamentales para la información del público y el incentivo u orientación de las empresas, como ilustran los datos a continuación:

- 86,9 por ciento de los reportajes no informan sobre el monto total de inversiones en la práctica socialmente responsable
- 92,5 por ciento de los reportajes no apuntan sobre cuanto representa la inversión en responsabilidad social en relación con la facturación total de la empresa

- 83,6 por ciento de los reportajes no muestran una perspectiva de desarrollo de la sociedad/comunidad

Según conclusiones de la investigación Niero comentó que queda claro la falta de una reflexión más madura. En relación a una investigación realizada con periodistas demostró que en su gran mayoría aún perciben el tema más como marketing de las empresas que como compromisos reales o verdaderas prácticas organizacionales. Esta percepción genera una cierta desconfianza en relación al tema, perjudicando su cobertura de forma más clara y profunda.

Nelson Niero finalizó enfatizando la importancia de que los temas

NIERO PRESENTO DATOS SOBRE LOS REPORTAJES DEL SUPLEMENTO "EMPRESAS & COMUNIDAD", DESTACANDO LA DIVERSIDAD TEMATICA DE LOS ARTICULOS, Y SU CANTIDAD:

Año	Artículos	Empresas	Proyectos	Numero de artículos por tema
2000	144	183	21	Consumo 9
2001	154	201	18	Recaudación de recursos 28
2002	97	135	135	Cultura 30
2003	124	195	160	Diversidad 40
2004	124	193	220	Ambiente de Trabajo 53
2005	131	163	124	Voluntariado 56
Total	741	1007	849	Gestión del tercer sector 57 Otros 65

relacionados con la responsabilidad social empresarial y la sustentabilidad sean reconocidas por los medios de comunicación como relevantes para que se contribuya efectivamente a la construcción de nuevos paradigmas.

La responsabilidad social como la pauta de una revista de negocios

Para acabar la ronda de presentaciones, **Ana Luiza Herzog** presentó lo que la revista Exame, una revista enfocada en el público ejecutivo empresarial de Brasil, viene haciendo en términos de cobertura del tema responsabilidad social. Empezó a ser tratado por la revista en 1999, un año después de la creación del Instituto Ethos. El primer reportaje que salió en la portada de la publicación usaba la expresión "filantropía", bastante utilizada por las empresas en aquel momento. Un hito importante fue el lanzamiento en 2000 de la "Guía de Buena Ciudadanía Corporativa" (Guiá de Boa Cidadania Corporativa), que fue la primera publicación que avanzó a este nuevo enfoque en Brasil. Esta primera edición tuvo temas como el voluntariado. La esencia de la Guía fue construida con las respuestas de las empresas a cuestionarios, basados inicialmente en los Indicadores Ethos de Responsabilidad Social. Con el tiempo y una mayor experiencia, la composición de la Guía y la selección de las empresas fue siendo modificada, adecuándose más al formato periodístico y sintonizándose con las tendencias más recientes en el tema. En cada edición de ese guía anual son presentadas empresas modelo y sus prácticas.

Ana Luiza Herzog resaltó que los temas de cada edición de la Guía de la Buena Ciudadanía Corporativa reflejen los temas más discutidos por las empresas a cada año. En la primera edición fueron destacados proyectos sociales en varias temáticas. En la edición de 2001 el tema a destacar fue el Balance Social. Ella comentó que, en la edición de la Guía en 2006, hay un nuevo peso en la puntuación para la inserción de la responsabilidad social en la estrategia de la empresa, demostrando la sintonía con el movimiento de responsabilidad social empresarial.

Además de la Guía de Ciudadanía Corporativa, la revista publica regularmente, en sus ediciones mensuales, reportajes relacionadas al tema de la RSE y de la sustentabilidad, destacando ejemplos de éxito y nuevos desafíos para las empresas, percepciones de los consumidores, opiniones de analistas nacionales e internacionales, posibilidades de

alianzas para la solución de problemas sociales, desafíos para las empresas en las relaciones con sus partes interesadas, entre otros temas. Pero, por otro lado, comenta que a pesar de este alto grado de interés aún existe la necesidad de mayores recursos – tiempo y profesionales – para la realización de trabajos más profundos y esclarecedores sobre lo que hacen las empresas en el campo de la RSE.

Concluyendo, con referencia al rol que herramientas como el ISE y la Escala Akatu pueden desempeñar, la ponente recordó que éstas se han revelado como importantes fuentes para sentar las bases, en la medida en que traigan datos de manera más objetiva y neutra que la simple información divulgada directamente por las empresas. Así, evalúa que esas herramientas públicas de evaluación de la RSE cumplen la función para la que fueron concebidas, no solamente sintetizando el momento de las empresas en cuanto





a las prácticas que adoptan sino también divulgando las actividades concretas que están siendo evaluadas.

Comentarios de cierre

Durante el dialogo con los participantes hubo una productiva serie de preguntas y comentarios donde las principales cuestiones debatidas – conforme la propuesta de la sesión – fueron la eficacia de las herramientas disponibles de evaluación del mercado en relación a las prácticas de responsabilidad social, y a las posibilidades de su asimilación por los vehículos de comunicación. Estaba claro la calidad de las herramientas y la necesidad de su existencia pero aún con menos repercusión de la deseada. Destacó en este contexto un elemento altamente positivo, representado por el movimiento del mercado financiero en lo tocante a la RSE con la llegada de ISE/BOVESPA, comprobando el entendimiento de los inversores en relación al nuevo comportamiento de algunas empresas. Ya en relación a los medios de comunicación de masa, y a pesar de la gran cobertura se llegó a la conclusión de que es aún es muy superficial, estando la mayoría de los periodistas lejos de dominar el tema. Hay mucho espacio para que se realice una cobertura más profunda y consistente al respecto del tema. Las herramientas presentadas ayudan, pero el empeño e inversión de las empresas de comunicación son esenciales para que consigan plenamente su potencial.

CUARTA SESIÓN PLENARIA

Las alianzas estratégicas para el desarrollo
Martes, 12 de diciembre de 2006

Profesor emérito James Austin*
Harvard Business School

El panel estuvo conformado por los siguientes ponentes: Robert de Jongh, Director para Latinoamérica, SNV - Agencia de Cooperación de Desarrollo Holandesa, Holanda; André Guimares, Director, Instituto BioAtlántico, Brasil; Manoelito Souza, Superintendente del Departamento Regional de Servicio Social de Industria (SESI) de Bahía, Brasil; y María Silvia Pineda, Vicepresidenta, CentraRSE, Guatemala.

Los panelistas confirmaron el poder y la diversidad de las colaboraciones que se puede apreciar por la misma naturaleza de sus organizaciones. Las experiencias de todos los casos presentados en este panel son el resultado de colaboraciones interinstitucionales. SNV es parte del sistema de la cooperación holandesa, se trata de una ONG fruto de una asociación estratégica entre el gobierno de Holanda y el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). En el caso del Instituto BioAtlántico es una *joint venture* formada por un grupo de empresas y un conjunto de ONGs que se centran en el objetivo compartido de conservar el bosque atlántico de Brasil. SESI, por su parte, es una colaboración intrasectorial creada como una entidad con un propósito social como parte de una federación empresarial brasileña. Por último CentraRSE es una asociación nacional de empresas en Guatemala dedicada a la promoción de la

responsabilidad social de las empresas. Además de que cada una de estas organizaciones sean fruto de partenariados, son un vehículo para comenzar otras iniciativas de colaboración con otras entidades públicas, privadas y del sector social.

El poder de colaboración también se manifiesta por la gran variedad de acciones en las que han estado cada una de estas organizaciones efectivamente involucradas como son actividades de conservación medioambiental, capacitación de empleados, promoción de la alfabetización, alivio del hambre, apoyo de jóvenes en situación social de riesgo, servicios comunitarios, microfinanzas y negocios inclusivos.

Desde este rico conjunto de experiencias organizacionales y de diálogo surgieron en el panel algunos elementos y

lecciones relevantes para conseguir alianzas estratégicas que contribuyan significativamente al desarrollo positivo. Estos elementos se pueden destilar en las siguientes dimensiones: Co-responsabilidad, agendas comunes, puntos de compatibilidad, competencias complementarias, capacidades centrales y factores operativos críticos.

- **Co-responsabilidad.** Un importante punto de partida conceptual que resulta de las colaboraciones, es un reconocimiento de que la responsabilidad para mejorar la sociedad es una responsabilidad compartida por todos los sectores – empresas, gobierno y sociedad civil. Esta corresponsabilidad surge también como un reconocimiento pragmático de la incapacidad por parte de los sectores e instituciones de tratar adecuadamente, por sí solos, con la creciente magnitud y

* El Sr. James Austin, Profesor Emérito, Harvard Business School, Estados Unidos, participó como moderador en esta sesión.

complejidad de los problemas y necesidades a los que se enfrenta la sociedad. Esta responsabilidad no se percibe como un elemento periférico si no que son parte central en la estrategia de la organización.

- **Agendas comunes.** Existe una tendencia comprensible de cada organización y cada sector a pensar que sus preocupaciones son de carácter particular y que solamente les afectan a ellos. Es imperativo escapar de esta visión miope y reconocer la inevitable interdependencia de los sectores e instituciones. La tarea es identificar los puntos importantes de intersección y los problemas compartidos cuya solución es de interés mutuo y requiere acciones conjuntas. Esta es la base de producir una agenda común para su acción de colaboración.
- **Puntos de compatibilidad.** Mas allá de los problemas compartidos, los cimientos sobre los que se construye una alianza estratégica necesita otros puntos de compatibilidad. Las misiones, los valores y las estrategias son los ladrillos centrales con los que se construye la organización. Cuanto mayor es la congruencia de estos elementos a lo ancho de las organizaciones con colaboraciones, mayor será la cohesión y mayor será el entendimiento mutuo. Estos elementos no serán idénticos pero cuanto mayores son las áreas de solapamiento mayores son las probabilidades de que se de una colaboración en armonía.
- **Competencias complementarias.** Lo que crea el potencial para capturar las sinergias de colaboración es

combinar las competencias de complementariedad que tiene cada organización colaborativa. Esta nueva combinación de activos y habilidades permiten asociaciones para llevar a cabo acciones más efectivamente que los socios individuales podrían tener por sí solos. En efecto, amplían el ámbito de sus posibilidades. Las organizaciones similares pueden también aumentar su capacidad aunando esfuerzos y combinando activos similares porque consiguen una mayor escala, por ejemplo, empresas juntando esfuerzos en federaciones o asociaciones.

- **Capacidades centrales.** Mientras que la complementariedad es una de las fuentes de creación de valor, otra forma de generar valor adicional es poner las capacidades centrales a disposición del partenariado. Esto significa apalancar los activos que son vitales para el éxito de una organización en sus actividades normales, por ejemplo, la tecnología que utiliza, el *know-how*, las relaciones con otras personas relacionadas con el entorno de la actividad, la red de contactos (*know-who*) que puede ser un activo muy valioso, o la infraestructura, la reputación, los productos, los canales de distribución y el poder de convocatoria que tenga la empresa.
- **Factores operativos críticos.** Las maneras en las que los socios interactúan para poder llevar adelante la colaboración determina en gran medida la efectividad de la alianza. Las alianzas más fuertes parecen estar caracterizadas por los siguientes atributos: respeto, confianza, horizontalidad, innovación,

compromiso de largo plazo, sostenibilidad y rendición de cuentas. Las alianzas más poderosas tienen un nivel de participación profundo por parte de los líderes de cada una de las organizaciones que participan en la organización.

Comentarios de cierre

Es imposible conseguir avances significativos en responsabilidad social de la empresa sin colaboraciones fuertes y poderosas. Si la RSE es un “buen negocio para todos” entonces no hay duda también que “todos deben estar involucrados”. Este siglo será la era de las alianzas. Las habilidades para colaborar con otros se convierte en una capacidad esencial para el éxito de las organizaciones de todos los sectores.

Pero, ¿hay algo más allá de la colaboración? Lo que parece estar emergiendo es el fenómeno de la convergencia. Cada uno de los tres sectores - empresas, gobierno y sociedad civil – cada vez tienen más puntos y características en común. Los puntos de convergencia que se pueden destacar son los siguientes:

- **Propósito:** Los propósitos ya no están tan claros en el sentido de que los límites se difuminan y ya no dependen sólo de la naturaleza de la organización, ni es algo inamovible con un único propósito determinado, como podía considerarse en el pasado, por el contrario los propósitos tienden a converger. Por un lado, las empresas están creando tanto valor social como económico. Por

otro, las ONGs están generando valor económico a través de las ventas de bienes y servicios en adición a su rol tradicional de crear valor social. A esto se añade que los gobiernos también están generando más que valor político al comprometerse en la generación de valor social y económico, a menudo en colaboraciones con otros sectores.

- **Forma organizacional.** Las empresas están creando ONGs y fundaciones, las ONGs por su parte están creando empresas y los gobiernos a su vez están creando organizaciones mixtas. Todos ellos involucrados en colaboraciones para el éxito de empresas sociales, vemos por tanto también un amplio nivel de convergencia en las formas organizacionales que las entidades adquieren.
- **Mecanismos financieros.** Las ONGs están utilizando instrumentos para obtener recursos de los mercados financieros; las empresas están recibiendo financiación que provienen de fondos que tienen la responsabilidad social como uno de sus criterios de inversión; las empresas y los gobiernos están creando tasas voluntarias destinadas a proyectos sociales gestionados por ONGs. Es decir, los instrumentos y mecanismos de financiación también están convergiendo hacia aquellos que tienen en cuenta los aspectos sociales y ambientales.

Esta convergencia conlleva dos grandes implicaciones. Primero, necesitamos realizar un cambio básico en nuestro modelo mental. En la práctica, habitualmente cada sector mira a los otros y piensa en ellos como una tercera parte con la que no se identifican directamente. Necesitamos cambiar esta actitud y convertirla en una visión común, es decir, que se mire a los otros sectores y se piense en una estrategia común, que se identifique como parte propia, con muchos puntos en común y con una agenda compartida. Segundo, convergencia significa que existen muchas oportunidades de aprender mutuamente y de construir organizaciones con acciones altamente integradas. De este modo para avanzar en una agenda común de corresponsabilidad social debemos construir alianzas intersectoriales todavía más poderosas; apalancar las oportunidades en la nueva frontera de convergencia; y continuar liderando con pasión y compromiso.



A stylized graphic of a globe, composed of several overlapping, semi-transparent blue lines that form a grid of latitude and longitude. The lines are thicker and more prominent in some areas, creating a sense of depth and movement. The background is a solid, dark blue color.

ANEXO 1: AGENDA

RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA
UN BUEN NEGOCIO PARA TODOS

10-12 de diciembre 2006

Hotel Pestana Bahia, Salvador, Bahia, Brasil

ANEXO 1: AGENDA

RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA
UN BUEN NEGOCIO PARA TODOS
10-12 de diciembre 2006
Hotel Pestana Bahia, Salvador, Bahia, Brasil

Domingo, 10 de diciembre 2006

- 3:00-7:00 **Registro**
Foyer
- 7:30-9:30 **Recepción de bienvenida**
Hotel Pestana Bahia – 23º piso

Lunes, 11 de diciembre 2006

- 9:00-9:30 **Apertura**
Salas Fernando Pessoa 2 y 3
- Eraldo Tinoco, Vicegobernador del Estado de Bahia, Brasil
 - Luis Alberto Moreno, Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
 - Ricardo Young, Presidente de Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, Brasil
 - Jorge Lins Freire, Presidente de la Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB), Brasil
 - Patrus Ananias de Sousa, Ministro de Desarrollo Social y Lucha contra el Hambre, Brasil
- 9:30-11:00 **Primera sesión plenaria:** La contribución del sector privado responsable al desarrollo
Salas Fernando Pessoa 2 y 3

La primera sesión plenaria sentará las bases de la Conferencia planteando los temas generales que afectan al desarrollo y que las empresas pueden, desde su esfera de actuación, contribuir a aliviar. El sector privado no sólo puede generar riqueza y crear empleo si no que puede hacerlo de manera que la riqueza se distribuya más equitativamente y el empleo generado sea de calidad. Además también puede crear oportunidades para mejorar la calidad de vida de la población a través de su contribución a mejores infraestructuras, salud y educación.

Ponentes

- Julio Moura, Presidente de GrupoNueva, Vicepresidente del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD)
- Guilherme Peirão Leal, Co-presidente, Consejo de Administración de Natura, Brasil
- Stan Litow, Vicepresidente Corporativo de relaciones con la comunidad y Presidente de la Fundación Internacional IBM, EE.UU.
- Larry Palmer, Presidente, *Inter-American Foundation* (IAF), EE.UU.

Moderador

- Antonio Vives, Gerente, Departamento de Desarrollo Sostenible, Banco Interamericano de Desarrollo

11:00-11:30 **Receso**

Foyer

11:30-1:00 **Segunda sesión plenaria: El rol del Estado en crear un ambiente propicio para la RSE**

Salas Fernando Pessoa 2 y 3

En esta sesión se debatirá el rol del Estado como generador de un ambiente que facilite que las empresas puedan ser más responsables con el medioambiente y la sociedad, incluyendo la necesidad o no de regulación. De este modo el sector privado estará en mejores condiciones de realizar una contribución significativa y equilibrada al desarrollo de los países. Los ponentes presentarán enfoques diferentes en países en los cuales se están realizando esfuerzos relacionados con la RSE.

Ponentes

- Ramón Jáuregui, Comisión Parlamentaria de Política Social y Empleo, España
- Isaac Edington, Director, Desarrollo Organizacional, Rede Bahia, Brasil
- Anna Maria Peliano, Directora de Estudios Sociales, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Brasil
- Patrus Ananias de Sousa, Ministro de Desarrollo Social y Lucha contra el Hambre, Brasil

Moderador

- Josep M. Lozano, Instituto Persona, Empresa y Sociedad (IPES) de ESADE, España

1:00-2:30 **Almuerzo**

Sala Jorge Amado

Patrocinado por *The Coca-Cola Company*

2:30-4:15 **Primera Ronda de Sesiones Paralelas:**

A: Correlación entre Indicadores Ethos y *Global Reporting Initiative-G3*: dos herramientas para la comunicación continua o *Communication on Progress (COP)*

Sala Fernando Pessoa 3

Esta sesión presentará los principales argumentos que demuestran la correlación entre los Indicadores Ethos e Indicadores G3 de GRI con el objetivo de estimular su utilización para mantener una comunicación continua de las actividades empresariales, particularmente de las empresas miembros del Pacto Global de Naciones Unidas (*United Nations Global Compact, UNGC*).

- Ernst Ligteringen – Presidente, *Global Reporting Initiative (GRI)*
- Manuel Escudero - Jefe de Redes, *UN Global Compact*
- Ricardo Young – Presidente, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, Brasil

B: Diversidad en el mercado de trabajo y la inversión social inclusiva

Sala Fernando Pessoa 1

Los ponentes presentarán experiencias de diversidad en el mercado de trabajo y ejemplos de colaboración entre organizaciones sin fines de lucro y empresas privadas en América del Sur. Enfatizarán también los beneficios de esas colaboraciones y los desafíos en suplir las necesidades de todas las partes interesadas. Estará dividido en dos partes, la primera será un panel y la segunda tendrá un formato de entrevista a los ponentes.

Parte 1: Presentación del Instituto Iris

Ponentes

- Helio Santos – Presidente, Instituto Brasileiro da Diversidade, Brasil
- Elias Sampaio- Sub-Secretario Municipal de Reparación, Brasil
- Rocio Alonso Lorenzo – Investigadora, *Cornell University*, EE.UU.

Moderadora

- Izabel Portela – Directora Ejecutiva, Instituto Iris, Brasil

Parte 2: Inter-American Foundation (IAF)-Entrevistas sobre experiencias exitosas

Ponentes

- Giovanni Harvey – Director Financiero, Instituto Palmares de Direitos Humanos, Brasil
- Rosemberg Evangelista Pinto – Gerente de Comunicación Institucional Nordeste, Petrobrás, Brasil
- Claudio Krug Merino – Presidente, Unión Nacional de Instituciones de Ciegos de Chile (UNCICH), Chile
- Cristian Bravo Román - Director de Proyectos, Telefónica de Chile, Chile
- Rodolfo Soriano – Director Ejecutivo, Asociación para el Desarrollo Rural, Bolivia
- Javier Hurtado - *Irupana Andean Organic Foods*, Bolivia
- Vicente Choquetijlla - *Irupana Andean Organic Foods*, Bolivia

Moderadora

- Tina Balin-Brooks – *Inter-American Foundation (IAF)*, EE.UU.

C: Acción colectiva del sector privado en la lucha contra la corrupción

Sala Zélia Gatai

La sesión presentará enfoques empresariales innovadores en la lucha contra la corrupción para mejorar el ambiente empresarial, usando conceptos como los de RSE, gobernabilidad corporativa y estrategias éticas de negocios.

Ponentes

- Djordjija Petkoski - Jefe del Equipo de Negocios, Competitividad y Desarrollo, Instituto del Banco Mundial, Grupo Banco Mundial
- Graciela Garay – Presidenta, Cámara de Comercio Paraguayo-American; y miembro fundadora del Pacto Ético Comercial en Paraguay, Paraguay
- Sarah Cook, Especialista en Comercio Internacional/Gerente de Programas, Departamento de Comercio, EE.UU.
- Alejandro De Lascurain, Gerente de Servicios Financieros, Construcard, CEMEX, México
- Stephen Ettinger – Asesor de Proyectos/Coordinador de *Partnership for Transparency Fund (PTF)* en América Latina, EE.UU.

Moderador

- Philip Nichols – Profesor de Estudios Legales y Ética Corporativa, *The Wharton School, University of Pennsylvania*, EE.UU.

D: Los recicladores informales y la industria de reciclaje: construyendo vínculos sostenibles

Sala Gregório de Matos

El centro de esta sesión será el reconocimiento y el diálogo entre las partes que forman la cadena de los procesos de reciclado. Estableciendo esta comunicación bi-direccional se puede construir una economía sostenible.

- Valdemar de Oliveira Neto – Representante Regional de Brasil, Fundación Avina, Brasil
- Roberto Laureano da Rocha – Director de CRUMA - Cooperativa de Reciclagem Unidos pelo Meio Ambiente, Brasil
- Antonio Bunchaft – Director de PANGEA - Centro de Estudos Socio-Ambientais, Brasil

Moderadora

- Telma Rocha – Fundación Avina, Brasil

4:15-4:45 **Receso**
Foyer

4:45-6:30 **Segunda Ronda de Sesiones Paralelas:**

A: Presentación de casos empresariales

Empresas presentarán experiencias y proyectos de RSE que contribuyen al desarrollo equitativo de sus regiones.

Sala Fernando Pessoa 3

Ponentes

- Arturo Condo, Decano, Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS), INCAE, Costa Rica
- Antonio Boadas – Director de Asuntos Corporativos para América Latina, Procter & Gamble, Venezuela
- Paulo Roberto Lima Bonfim – Relaciones Institucionales y RSE, Michelin da Bahia, Brasil
- Piedad Rojas Román – Encargada de RSE, Unión FENOSA, Colombia
- Mauricio Medeiros, Programa de Desarrollo Integrado y Sostenible del Bajo Sur de Bahia, Fundação Odebrecht, Brasil

Moderadora

- Estrella Peinado-Vara, Especialista del Sector Privado, Banco Interamericano de Desarrollo

B: Colaboraciones público-privadas para la implementación de estándares internacionales de trabajo y promoción del comercio justo

Sala Fernando Pessoa 1

La sesión presentará casos de colaboraciones público-privada y casos específicos de estructuras de colaboración flexibles con el objetivo de mejorar el cumplimiento de estándares laborales internacionales.

Ponentes

- Oded Grajew – Presidente de la Junta Directiva, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, Brasil
- Fernando Pimentel – Superintendente, Asociación Brasileña de Industrias Textiles, Brasil
- Susan Aaronson - Investigadora del *Frank Hawkins Kenan Institute of Private Enterprise* y Profesora, *George Washington University*, EE.UU.
- Elena Arengo – Coordinadora de Programas en Centroamérica, *Social Accountability Internacional (SAI)*
- Kjeld Jakobsen – Presidente, Observatorio Social, Brasil

Moderador

- Armand Pereira, Representante/Director, Organización Internacional del Trabajo (OIT), Oficina de Washington, EE.UU.

C: RSE y Crecimiento económico equitativo en favor de las poblaciones pobres y vulnerables: creando impacto a través de la cadena de suministro

Sala Zélia Gatai

La sesión analizará el potencial de la integración de la RSE en las cadenas de valor para promover el desarrollo sostenible y el alivio a la pobreza. El asunto será abordado a través de la presentación de tres estudios de caso: El enfoque empresarial para PYMES en Ecuador, el modelo de Comercio Justo (*Fairtrade*) para comunidades rurales en Brasil, y la metodología TEAR desarrollada en Brasil para apoyar a las grandes empresas a incentivar la adopción de prácticas sustentables en sus cadenas de valor. Las metodologías desarrolladas serán presentadas y será facilitada una discusión en torno a los factores claves de éxito y los indicadores para la gestión de cadenas productivas sostenibles.

- Beat Grüninger – Director, *Business and Social Development*, Brasil
- Felipe Arango – Director, *Business and Social Development*, Colombia
- Verónica Rubio – Consultora, *Fairtrade Labelling Organizations International FLO*

D: Ética: Un buen negocio

Sala Gregório de Matos

Transparencia por Colombia ha desarrollado un enfoque conceptual de iniciativas prácticas sobre el tema de la transparencia y el sector privado. Entre éstas, RUMBO PYMES: 10 herramientas prácticas aplicadas mediante capacitación y acompañamiento en 140 PYMES que integran la cadena de valor de grandes empresas. En esta sesión, Transparencia compartirá las lecciones aprendidas y un líder empresarial relatará su experiencia en la implementación de Rumbo PYMES.

- Margareth Flórez – Directora Ejecutiva, Transparencia por Colombia, Colombia
- Felipe Andrés Giraldo - Jefe de Desarrollo Comercial, Organización Corona, Colombia

7:30-9:30 **Recepción**
Palácio da Aclamação
Patrocinada por la Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB)

Martes 12 de diciembre 2006

7:30-9:00 **Dialogo con la *Inter-American Foundation*: Todos ganan con la inversión corporativa en el desarrollo de base**
(Se servirá desayuno)
Sala Gregório de Matos

9:00-10:30 **Tercera sesión plenaria: La sociedad civil en la RSE y el desarrollo**
Salas Fernando Pessoa 2 y 3

Las organizaciones de la sociedad civil son las encargadas de hacer oír las voces de los ciudadanos y hacer llegar las expectativas de la sociedad a las empresas. La cercanía de estas organizaciones a los problemas cotidianos de la falta de desarrollo equitativo, y su conocimiento de lo que les rodea, las coloca en una situación privilegiada para encontrar soluciones. Con la ayuda de las empresas responsables, no sólo con recursos para financiar iniciativas si no también con técnicas de gestión y con conocimientos propios del sector privado, se podrían construir sólidas colaboraciones que aporten un gran beneficio para todos.

Ponentes

- Claudio Bruzzi Boechat, Gerente de Proyectos, Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa, Fundación Dom Cabral, Brasil
- Alexandre Prado, Gerente de Economía de la Conservación, Conservación Internacional, Brasil
- Wilson Mello Neto, Vicepresidente de Asuntos Corporativos, Wal-Mart Brasil
- Raymond Forde, Vicepresidente, Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja

Moderadora

- María Matilde Schwalb, Coordinadora del Area de Responsabilidad Social Empresarial, Universidad del Pacífico, Perú

10:30-11:00 **Receso**
Foyer

11:00-12:45 **Tercera Ronda de Sesiones Paralelas:**

A: Impacto de la RSE en la Competitividad y el Desarrollo

Sala Fernando Pessoa 3

La creciente aplicación de la RSE en empresas de la región permite establecer sus impactos en aspectos que van más allá de las compañías, como la competitividad de su entorno y el desarrollo sostenible de sus países. Desde esta perspectiva se presentarán dos trabajos: La contribución de las empresas a los objetivos de desarrollo del milenio (IKEI) y el Índice de Competitividad Responsable (*AccountAbility*, INCAE, Forum Empresa).



Ponentes

- Hugo Vergara - Director General, Forum Empresa
- Alex MacGillivray – Director de Programas, *AccountAbility*, Reino Unido
- Arturo Condo – Decano, Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS), INCAE, Costa Rica
- Antonio Corral – Director de Área, IKEI, España
- Iñigo Isusi – Consultor Senior, IKEI, España

Moderador

- Pablo Frederick - Director Ejecutivo, Proyecto BID/FOMIN y OEA con Forum Empresa

B: Perspectivas de diferentes sectores sobre alianzas multipartitas

Sala Fernando Pessoa 1

Un diverso grupo de representantes de los sectores público, privado y de organizaciones sin fines de lucro presentarán sus enfoques sobre el concepto y la implementación de alianzas para el desarrollo sostenible. Ejemplos locales, regionales y internacionales serán usados para ilustrar las lecciones aprendidas.

- Agnieszka Rawa – Gerente de Proyectos y Especialista en Desarrollo Sostenible, *Environmental Resources Management (ERM)*, EE.UU.
- Vivian Smith – Equipo de Desarrollo Sostenible, *Environmental Resources Management (ERM)*, Brasil
- Maria Amalia Souza – Fundadora Adjunta y Directora General de CASA, Brasil
- André Guimarães, Director, Instituto BioAtlântica, Brasil
- Ana Paula Carvalho – Unidade de RSE de Petrobrás, Brasil



C: El rol del sector privado en la construcción de capacidades en instituciones gubernamentales y de la sociedad civil

Sala Zélia Gatai

¿Cómo financiar y contribuir al fortalecimiento de instituciones esenciales para una buena gobernabilidad en países en desarrollo? Algunas grandes multinacionales comenzaron recientemente a especular cómo pueden contribuir a la creación y apoyo a instituciones de la sociedad civil en países en desarrollo de una forma sostenible. Una cuestión que se plantea es cómo materializar el apoyo y la colaboración. Algunos recientes ejemplos apuntan a las alianzas multipartitas como un modelo a explorar. Esa sesión tiene el objetivo de analizar diferentes tipos de alianzas que pueden mejorar la capacidad de instituciones gubernamentales y de la sociedad civil.

- Tobias Webb – Editor, *Ethical Corporation Magazine* y Director, *Ethical Corporation Institute*, Reino Unido

D: Índice Sectorial de Responsabilidad Social – una metodología innovadora

Sala Gregório de Matos

Desde el año de 2003 Comunitas desarrolla un conjunto de metodologías con empresas privadas. En esta sesión, Comunitas presentará el Índice de Responsabilidad Social, una herramienta innovadora y pionera en Brasil. Adaptó herramientas de medida nacionales e internacionales, diseñó y aplicó el Índice considerando los principales temas de la responsabilidad social corporativa y la relación de las empresas con sus partes interesadas.

- Thereza Lobo – Directora de Responsabilidad Social Corporativa, Comunitas, Brasil
- Rosa Maria Fischer – Centro de Emprendimientos Sociales y Administración del Tercer Sector (CEATS) - FIA/USP, Brasil
- Izabel Portela – Directora Ejecutiva, Instituto Íris, Brasil

12:45-2:15 **Almuerzo**
Sala Jorge Amado

2:15-4:00 **Cuarta Ronda de Sesiones Paralelas:**

A: Estándares Internacionales y Acuerdos Sectoriales de Transparencia

Sala Fernando Pessoa 3

La corrupción es uno de los mayores obstáculos al desarrollo económico y social. El desvío y mal uso de recursos desgasta enormemente la capacidad del Estado para ser eficiente en proporcionar servicios públicos y en su misión de satisfacer las necesidades de los ciudadanos. Esta sesión pretende servir como espacio de discusión e información respecto al desarrollo e implementación de los marcos regulatorios internacionales y nacionales frente al combate de la corrupción, así como algunas innovadoras prácticas de autorregulación empresarial desde una perspectiva multipartita, involucrando a los sectores privado, gubernamental y sociedad civil.

- Donal O'Leary, Líder de la *Water Integrity Network* - WIN- Berlín, Alemania
- Roberto Salas, Presidente Ejecutivo Grupo Amanco y Presidente de la Asociación Latinoamericana de Productores de Tuberías Plásticas -FLUIR, Brasil
- Margareth Flórez – Directora Ejecutiva, Transparencia por Colombia, Colombia

B: Administración efectiva de emprendimientos sociales

Sala Fernando Pessoa 1

Esa sesión presentará los resultados de la última investigación de *Social Enterprise Knowledge Network* (SEKN) sobre las variables que contribuyen para el efectivo desempeño de las organizaciones de la sociedad civil y las empresas involucradas en actividades de valor social.

Ponentes

- Rosa Maria Fischer – Centro de Emprendimientos Sociales y Administración del Tercer Sector (CEATS) -FIA/USP, Brasil
- Ángela María Ortiz – Directora de Desarrollo Comercial, CEMEX, Colombia
- Roberto Gutiérrez – Director, *Social Enterprise Knowledge Network* (SEKN)

Moderador

- Ezequiel Reficco – Miembro de *Social Enterprise Initiative*, *Harvard Business School*, EE.UU.

C: ¿La sostenibilidad es compatible con las finanzas?

Sala Zélia Gatai

En numerosas ocasiones durante el proceso de integración de la sostenibilidad en la estrategia de la empresa surgen interrogantes sobre cuál sería la mejor decisión considerando los valores y principios institucionales. En esos momentos se debe buscar la opinión de las partes interesadas para elegir el mejor camino. En esa sesión se presentará una herramienta para ser discutida con diferentes actores que forman parte de la toma de decisiones incorporando a las partes interesadas en el proceso.

- Miguel Danta - Responsable por el desarrollo de negocios sustentables, ABN Amro Real, Brasil

D: Evaluación y Comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa: el desafío de la eficacia

Sala Gregório de Matos

El desarrollo de la Responsabilidad Social de las Empresas depende fuertemente de las demandas de las partes interesadas. Para que haya un proceso de inducción de RSE positivo, son necesarias formas eficaces de evaluación y comparación del grado de compromiso de las empresas con su responsabilidad social, y de comunicación de esas informaciones al público. Esta cuestión estará enfocada desde el punto de vista de dos actores: los consumidores y los inversores. Serán también presentados y analizados dos sistemas de evaluación - la Escala Akatu y el Índice de Sostenibilidad Empresarial de BOVESPA - que serán debatidos por profesionales de los medios de comunicación.

- Helio Mattar, Director-Presidente, Instituto Akatu pelo Consumo Consciente, Brasil
- Aron Belinky – Gerente de Proyectos Especiales, Instituto Akatu pelo Consumo Consciente, Brasil
- Mario Monzoni – Coordinador, Centro de Estudios en Sustentabilidad de la *Fundação Getúlio Vargas* (FGV), Brasil
- Nelson Niero – Editor, Cuaderno de Empresas & Tecnologia, Periódico Valor Econômico, Brasil
- Ana Luiza Herzog – Periodista, Revista Exame, Brasil

4:00-4:30 **Receso**
Foyer

4:30-6:00 **Cuarta sesión plenaria: Las alianzas estratégicas para el desarrollo**
Salas Fernando Pessoa 2 y 3

Cada una de las partes interesadas no puede por si sola conseguir los resultados deseados en la lucha contra la pobreza y todos los problemas que giran en torno a ella. Las empresas no son responsables de solucionar los problemas a los que se enfrenta nuestra sociedad pero si pueden contribuir junto con los demás actores. Es necesario que el sector privado, la sociedad civil y los gobiernos encuentren los mecanismos que puedan realizar esfuerzos conjuntos que sean más eficientes y consigan los mejores resultados para la sociedad y el medioambiente a la hora de mejorar la vida de toda la población.

En esta última sesión plenaria se repasarán también las conclusiones sobre algunos de los temas más destacados que se han planteado durante la Conferencia. Se analizará qué áreas de acción se podrían reforzar para que el sector privado responsable tenga un mayor impacto en el desarrollo económico y social equitativo.

Ponentes

- André Guimarães, Director, Instituto BioAtlântica, Brasil
- Robert de Jongh, Director para Latinoamérica, Corporación de Desarrollo Holandesa, Holanda
- Manoelito Souza, Superintendente, Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB), Brasil
- Maria Silvia Pineda, Vicepresidente, CentraRSE, Guatemala

Moderador

- James Austin, Profesor Emérito, *Harvard Business School*, EE.UU.

7:30-9:30 **Recepción de cierre – IV Conferencia Interamericana sobre RSE**
Recepción de bienvenida – Conferencia sobre RSE en Europa-América Latina y el Caribe
Hotel Pestana Bahia
Patrocinado por IBM



Inter-American Development Bank
1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577