



II Conferencia Interamericana sobre
Responsabilidad Social de la Empresa

Responsabilidad Social de la Empresa Del Dicho al Hecho *Anales*



Ciudad de México

26, 27 y 28 de Septiembre, 2004

Antonio Vives
Estrella Peinado-Vara

Editores





Responsabilidad Social de la Empresa Del Dicho al Hecho

Anales



INDICE

- ii Agradecimientos**
- iv Presentación**
- 1 Introducción: Pasar del dicho al hecho**
- 5 Primera sesión plenaria**
La visión de las empresas: Panel de presidentes
James Austin
- 9 Segunda sesión plenaria**
La visión de las partes interesadas
Estrella Peinado-Vara
- 15 Primera ronda de sesiones paralelas**
Sesión A: Estrategias empresariales de RSE
Gustavo de la Torre
- 19 Sesión B: Medición y reporte de resultados de la RSE**
Roberto Gutiérrez
- 25 Sesión C: RSE y la calidad de vida de la comunidad interna**
José Tolovi y Estrella Peinado-Vara
- 29 Segunda ronda de sesiones paralelas**
Sesión A: Incentivos externos e internos
Estrella Peinado-Vara
- 37 Sesión B: Comunicación de las estrategias de RSE**
Italo Pizzolante
- 43 Sesión C: Alianzas intersectoriales**
Audra Jones
- 51 Tercera sesión plenaria**
Responsabilidad Social de la Empresa: convicción o protección
Antonio Vives
- 61 Tercera ronda de sesiones paralelas**
Sesión A: Vinculación estratégica de la empresa con la comunidad
Estrella Peinado-Vara
- 70 Sesión B: La educación de las partes interesadas**
Gerardo Lozano
- 75 Sesión C: Responsabilidad ambiental de la empresa**
Enrique Ogliastri
- 81 Cuarta sesión plenaria**
¿Quo Vadis? El futuro para países en desarrollo
David Valenzuela y Estrella Peinado-Vara
- 89 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 y principales patrocinadores

Banco Interamericano de Desarrollo en colaboración con el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI); el Gobierno de México a través de la Oficina de la Presidencia y la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL); y AliaRSE.



Comité organizador

Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Antonio Vives

Neli Vera Díaz Lameda

Estrella Peinado-Vara

Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)

Jorge Villalobos

Juan Felipe Cajiga

María Antonieta Hoppenstedt

Presidencia de México

Diego Cándano

Katia Guerrero

Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)

Antonio Sánchez Díaz de Rivera

Gustavo Serrano

AliaRSE

Juan Manuel Arriaga

Luis Manuel Pando

Carlos Ludlow

Patrocinadores principales:

British American Tobacco (BAT); CEMEX; Fundación Interamericana (IAF); Interceramic; y Banco Santander Serfin



Copatrocinadores

Corporación Interamericana de Inversiones (CII); Comercial Mexicana de Pinturas (COMEX); Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN); Grupo Bimbo; Grupo Cuervo; Grupo Editorial Expansión; Grupo Kalisch; Hewlett Packard; Hotel Sheraton Centro Histórico; Pfizer; y Tenaris Tamsa



Consejo Asesor

Juan Manuel Arriaga

*Cámara de Comercio
de la Ciudad de México*

James Austin

*Harvard Business School
Social Enterprise
Knowledge Network (SEKN)*

Alvaro Castillo

CentraRSE

Javier Cox

Acción RSE

Jaime Alonso Gómez

*EGADE
Instituto Tecnológico de Monterrey*

Bradley Googins

*Center for Corporate Citizenship
Boston College*

Adam Greene

*United States Council for
International Business (USCIB)*

Adrian Hodges

*Prince of Wales International
Business Leaders Forum (IBLF)*

Hans Hofmeijer

*Organización Internacional del
Trabajo*

Marcelo Linguitte

Instituto Ethos

Stan Litow

IBM

Joost Martens

Oxfam International

Manuel Núñez

*International Finance Corporation
(IFC)*

Graciela Pantín

Fundación Polar

Djordjija Petkoski

World Bank Institute (WBI)

Italo Pizzolante

*Pizzolante Comunicaciones
Estatégicas*

Eduardo Shaw

DERES

Martha Smith de Rangel

CEMEFI

Javier Treviño

CEMEX

Juan Trimboli

Consumers Internacional

Luis Ulla

IARSE

David Valenzuela

Inter-American Foundation (IAF)

Jorge Villalobos

CEMEFI

Rosa A. Yunes

McDonald's

Relatores

La Universidad Autónoma Metropolitana se encargó de elaborar los resúmenes preliminares al final de cada una de las sesiones. Los relatores fueron:

Alejandra Sepúlveda Zárate

Alfonso de la Torre Vega

Alma Gabriela Ángeles Montaña

Blanca Jiménez Ramírez

César Omar Jiménez Vázquez

Claudia Jiménez Morán

Gerardo Palma Montes

Juan Gómez Rivera

Lizzette Camarillo Baños

Ma. Raquel Gasca Signoret

Nuvia Balderrama Vara

Sendy Hernández Camarillo

Thalía Lima Gamiochipi

Coordinado por la Dra. Lilia Granillo Vázquez y el Dr. David Barkin

Agradecimientos especiales

Administración por Valores (AVAL); Cámara de Comercio de la Ciudad de México; Caracol de Plata; Confederación de Cámaras Industriales de la República Mexicana; Confederación Patronal de la República Mexicana; Confederación USEM; Consejo Coordinador

Empresarial; Gobierno del Distrito Federal; Grupo Modelo; Impulsa; Mexicana de Aviación; Museo Nacional de Arte MUNAL; Pizzolante Comunicación Estratégica; Revista Ganar-Ganar; Turibus; y Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, UAM-X

PRESENTACIÓN



En estos anales se resumen las ponencias y discusiones que tuvieron lugar durante la *II Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social de la Empresa: del dicho al hecho*, realizada en Ciudad de México del 26 al 28 de septiembre de 2004. En www.csramericas.org se encuentra la mayor parte de las presentaciones realizadas durante el evento y los anales y presentaciones de las ediciones anteriores.

Esta es la tercera edición de las conferencias sobre la 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 y México en 2004 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

Pasar del dicho al hecho

Antonio Vives

Estrella Peinado-Vara

Banco Interamericano de Desarrollo



La amplia receptividad que ha tenido esta // Conferencia Interamericana sobre RSE: del dicho al hecho es reflejo de que el movimiento de responsabilidad social y ambiental de las empresas está en auge en América Latina y el Caribe, y que el sector privado está cada vez más involucrado. Numerosas empresas han empezado a tener en cuenta a todos los actores que de un modo u otro se ven afectados por su funcionamiento. El sector privado en la región comienza a integrar en sus estrategias y en sus operaciones diarias prácticas respetuosas con el medio ambiente, con sus trabajadores, con sus proveedores y con las comunidades que los rodean. A lo largo y ancho del continente, algunas asociaciones empresariales y organizaciones de la sociedad civil, junto con las empresas, están realizando esfuerzos encaminados a la promoción y adopción de estas prácticas responsables. Sin embargo, se debe tener en cuenta que se trata de esfuerzos esporádicos realizados por una minoría del sector privado y que, aunque en franco crecimiento, son todavía escasos.

Del dicho al hecho

En algunas oportunidades, las empresas utilizan el movimiento de responsabilidad social y ambiental como mecanismo de defensa contra las críticas de la sociedad por sus actuaciones irresponsables, lo cual es lamentable. Estas empresas se esconden detrás de la pantalla de las relaciones públicas. Contemplan el asunto con una visión miope, tratando solamente

lo superficial, y sus acciones, que no están respaldadas por convicciones sólidas, terminan siendo efímeras. No comprenden que siendo social y ambientalmente responsables no sólo pueden mejorar nuestras sociedades, sino que además pueden lograr competitividad.

Este fue, entonces, el tema central de la conferencia. Hay que convencer a los actores involucrados de que la responsabilidad social empresarial (RSE) debe basarse en una convicción firme por el bien de la sociedad y por el bien de nuestro tejido corporativo. Tenemos que pasar del discurso a la acción y a los resultados: tenemos que pasar “del dicho al hecho”.

Todos sabemos que las empresas han sido responsables de una u otra forma y con un mayor o menor grado de compromiso. Aunque de manera esporádica y poco sistemática, la responsabilidad siempre ha estado presente. Por eso, desde hace unos años este movimiento viene haciéndose más visible y convirtiéndose poco a poco en tema de debate y estudio. Pero ha llegado el momento de empezar a medir y mostrar los resultados. Se hace necesario demostrar que, efectivamente, existe una correlación entre el discurso y las acciones de las empresas, que lo que los informes anuales enseñan es el reflejo real de una mayor ecoeficiencia, de una mayor productividad debido a mejores condiciones laborales y salarios dignos, y que

no existen enfrentamientos con las comunidades porque la empresa es un buen vecino más y se comporta como tal.



Las ventajas de la RSE

Definimos la responsabilidad social de la empresa como una estrategia empresarial que busca no causarle perjuicios a las partes afectadas con sus actividades y, de ser posible, producirles beneficios, independientemente de si esos perjuicios o beneficios están o no legislados o regulados. Sin embargo, encontramos a muchos que todavía dudan de que las empresas tengan alguna responsabilidad en lo que se refiere a dedicar parte de sus recursos a actividades que se encuentren fuera de la órbita de sus obligaciones como agentes económicos. Para ellos, las empresas deben limitarse a cumplir con las leyes y regulaciones; ir más allá es malgastar el dinero de los accionistas. Contra este escepticismo tenemos argumentos válidos a la hora de justificar las actividades responsables desde el punto de vista de la empresa. El primero es la motivación ética. En algunas ocasiones la empresa es responsable porque el dueño o la gerencia lo consideran un acto ético. Esto es especialmente importante para las pequeñas y medianas organizaciones donde la motivación personal es el motor principal de la RSE. El segundo argumento es que las empresas no operan en un vacío; lo hacen en el contexto de una comunidad que les compra sus productos, y de un medio ambiente que les suministra bienes y servicios. Si se quiere

continuar interactuando con esta comunidad y su entorno, se deben respetar sus derechos tanto legales como morales y éticos. Las empresas entonces deben actuar de manera responsable para poder tener a su alcance mano de obra cualificada, clientes potenciales con poder adquisitivo que adquieran sus productos, y un medio ambiente con recursos suficientes que les permitan seguir produciendo y que se constituya en el entorno donde sus clientes y proveedores viven y operan.

Si bien es cierto que estas razones éticas son valiosas, hay también razones económicas que son cada día más tangibles. Lo que está impulsando a las empresas a ser social y ambientalmente responsables es la necesidad de ser competitivas en un mercado que lo exige cada vez más; de lo contrario perderán participación frente a otras compañías que sí son responsables. Ser socialmente responsable resulta imprescindible para ser competitivo. Por lo tanto, es necesario convencer a las empresas de que la RSE no es una carga sino que, por el contrario, bien aplicada puede convertirse en un instrumento de competitividad que mejore la cuenta de resultados. La RSE debe considerarse como una inversión que dará frutos en el corto, mediano o largo plazo.

Importancia de la promoción de la RSE

El papel de las empresas es crítico para el crecimiento económico y para la creación de bienestar en la sociedad, en la medida en que son fuente de empleo y reducción de la pobreza. La empresa responsable es, en definitiva, un instrumento de desarrollo. Los objetivos esenciales de la responsabilidad social empresarial deberían ser los mismos que persiguen la sociedad civil, los gobiernos y las instituciones multilaterales de desarrollo. La RSE conduce al mejoramiento de la calidad de vida y al desarrollo impulsado desde el sector privado. Por ello, todos tenemos el deber de asegurar que ese desarrollo sea armónico, equitativo y sostenible, sin asumir totalmente las responsabilidades que correspondan a los gobiernos, pero contribuyendo cada uno desde su esfera. Y es precisamente para fomentar el desarrollo económico y social de América

Latina y el Caribe que esta alianza de instituciones está promoviendo la RSE.

Las conferencias sobre RSE se convirtieron en un evento anual debido al éxito de la primera versión: Conferencia de las Américas sobre Responsabilidad Social de la Empresa, “Alianzas para el desarrollo”, realizada en Miami en 2002. La segunda, titulada Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social de la Empresa: “La RSE como instrumento de competitividad” se realizó en Panamá, y la última, con el mismo nombre y con el tema “Del dicho al hecho”, se realizó en México en 2004. La versión 2005 se realizará en Chile bajo el título “¿Quién es responsable de la responsabilidad?”. Estas conferencias siguen el mandato dado por los Presidentes del Hemisferio Occidental durante su Cumbre de Québec de 2001 para que se iniciaran labores de promoción de la responsabilidad social y ambiental de las empresas de una manera formal.

En conclusión, esta conferencia es una excelente oportunidad para continuar con el trabajo de difundir la RSE como instrumento de desarrollo. En esta ocasión, queremos mostrar al sector privado que la RSE no se pone en práctica sólo por motivos de imagen, ni porque sea moralmente correcto hacerlo, sino porque además tiene un impacto positivo en la empresa. Ha llegado el momento de pasar “del dicho al hecho” para poder medir y mostrar resultados positivos en todos los aspectos. Ser social y ambientalmente responsables no es una carga sino un instrumento de competitividad y desarrollo. Tenemos el firme convencimiento de que se necesita un comportamiento empresarial responsable para mejorar la calidad de vida en nuestros países y para ser competitivos en los mercados globales. Un sector privado responsable es el motor del desarrollo económico y social sostenible de América Latina y el Caribe.





PRIMERA SESIÓN PLENARIA

La visión de las empresas: Panel de presidentes *Lunes, 27 de septiembre de 2004*

James Austin

Social Enterprise Knowledge Network, Harvard Business School, EE.UU.

Las ponencias y los comentarios de esta sesión están basados en las variadas experiencias en el área de responsabilidad social de los líderes empresariales que tomaron parte en el panel y de sus compañías. Participantes: Manuel Arango Arias, Presidente del Grupo Concord de México; Lorenzo Mendoza Jiménez, Presidente Ejecutivo de Empresas Polar de Venezuela; Raúl Muñoz Leos, Director General de PEMEX de México y Roberto Murray Meza, Presidente del Grupo Agrisal de El Salvador. Aunque las compañías mencionadas son de distinta naturaleza, comparten algunos criterios clave en su enfoque de la RSE. Este breve informe de la sesión se centra en esos criterios comunes que encierran conocimientos prácticos importantes y pueden servir de guía a otros empresarios. Los principales temas que se trataron fueron: liderazgo social, integración estratégica, valores, aprendizaje continuo, colaboración y emprendedores sociales.

Liderazgo social

Los presidentes de empresas ven la RSE como una parte integral del liderazgo empresarial. Según **Lorenzo Mendoza Jiménez**, la responsabilidad social de la empresa es:

“...una dimensión con la cual nos tenemos que comprometer, ya que es algo estructural y una necesidad empresarial: no se puede ser un buen empresario sin ser antes un buen ciudadano”.

Por su parte, Roberto Murray Meza considera la RSE como el nuevo paradigma de la gestión empresarial:

“Existe un imperativo estratégico para fomentar esta política, para posicionarla como agente de cambio social”.

Estos empresarios coinciden en una visión amplia de la responsabilidad empresarial. Ven sus organizaciones como algo más que sus accionistas, empleados y consumidores: las ven ligadas a las comunidades en donde operan. Reconocen que la sociedad les permite operar con la expectativa de que sus empresas devolverán a la sociedad algo que exceda la simple provisión de bienes, servicios, empleos e impuestos. Su tradicional rol económico debe estar acompañado por mejoras éticas, ambientales y sociales.

Integración estratégica

Los presidentes que participaron en este panel entienden que hay liderazgo cuando se incorpora la dimensión social dentro la estrategia central de la empresa con un enfoque comercial. Las dimensiones social, ambiental y ética son partes integrales de la planificación empresarial. Para PEMEX como empresa estatal, el bienestar nacional es un propósito básico. Aunque es el mayor contribuyente fiscal que le permite al Gobierno de México canalizar recursos hacia programas sociales, la petrolera estatal reconoce

que su responsabilidad social no termina allí.

Raúl Muñoz Leos define esta visión como una “responsabilidad social integral” que considera el desarrollo ambiental, ético y social de la comunidad como condición básica para poder operar. Para las compañías líderes, la RSE significa mucho más que implementar algunas actividades aisladas con el propósito de asumir responsabilidades sociales: es parte esencial de su formulación estratégica y de la toma diaria de decisiones. Estas empresas reconocen claramente la sinergia positiva que existe entre la creación de valor económico y la creación de valor social. La RSE no es sólo algo que la empresa practica, sino un componente integral de la misma.

Valores

Los panelistas hicieron hincapié en la importancia de los valores empresariales como impulsores fundamentales de sus acciones sociales. Los valores organizacionales provienen de los valores personales y familiares de los fundadores de las compañías, quienes transmiten su propia cultura y sirven de guía de comportamiento a los miembros de sus organizaciones. Paralelamente con la competencia técnica, estos líderes evalúan los valores y la capacidad de compromiso cuando seleccionan el personal para sus empresas. La voluntad de mejorar la sociedad es parte del ADN organizacional de las compañías líderes. Un conjunto sólido de valores sociales hace posible que la RSE penetre en todos los rincones de la empresa y cree una valiosa cohesión unificadora.

Aprendizaje continuo

Las empresas representadas en este panel tienen una larga tradición de forjar compromisos que resultan positivos para las comunidades de los países en donde operan. Es relevante entonces la manera en que estas organizaciones y sus líderes siguen buscando formas de mejorar sus acciones sociales. Estudian y aprenden de sus propias experiencias de inversión social y analizan las prácticas exitosas de otras empresas en su entorno y en otros países. Con los años, esta actitud las ha conducido a realizar transformaciones significativas en la naturaleza y el

alcance de sus compromisos. Estas empresas han superado el enfoque asistencialista, lo cual les ha permitido hacer inversiones más productivas que potencian a sus beneficiarios y los ayudan a erradicar las causas de sus dificultades, no sólo los síntomas. Estas empresas también han pasado de tratar solamente las necesidades internas de sus compañías o de las comunidades adyacentes, a resolver asuntos de carácter nacional. Su influencia se ha expandido y han logrado animar a otras empresas hasta conseguir que se comprometan a asumir comportamientos social y ambientalmente responsables. Las compañías líderes en RSE son innovadoras y buscan continuamente ampliar las fronteras de la creación de valor social.

Colaboración

Manuel Arango y sus compañeros de panel hicieron énfasis en la importancia de promover la colaboración entre el sector privado y otras instituciones y sectores. Con ello reconocen que las empresas no pueden y no deben asumir responsabilidades y actividades que excedan su competencia. Las alianzas estratégicas que construyan deben combinar las ventajas comparativas institucionales de las empresas, de las ONG y de las entidades del sector público. Los límites organizacionales son cada vez más difusos y las responsabilidades más compartidas. El reto ahora es encontrar nuevas combinaciones de recursos que resulten en soluciones innovadoras para problemas sociales cada vez más complejos.

Emprendedores sociales

Las acciones de las empresas representadas en este panel, así como las de otras compañías líderes, revelan que ensanchar las fronteras de la RSE y pasar de las palabras a los hechos requiere del empuje característico de los emprendedores. Los avances más significativos no provienen de realizar las mismas actividades una y otra vez, sino de encontrar nuevas maneras de llevarlas a cabo. Para que los líderes y sus equipos puedan convertirse en emprendedores sociales necesitan asumir siete roles esenciales:



- **El abanderado:** Lidera la causa de la RSE y crea un ambiente que apoya y respalda a los demás miembros de la empresa.
- **El comunicador:** Sienta las bases y diseña las estrategias necesarias para aplicar la RSE de una manera continua, coherente e inspiradora.
- **El creador:** Encuentra nuevas estrategias y genera acciones que permitan superar las barreras y avanzar hacia soluciones de RSE novedosas y eficaces.
- **El catalizador:** Es precursor y proveedor de los recursos necesarios para hacer avanzar la agenda de RSE.
- **El colaborador:** Combina sus esfuerzos con los de otros actores, tanto dentro como fuera de la organización, para lograr que la RSE sea relevante y efectiva en las agendas de todos.
- **El coordinador:** Asegura que se capturen las sinergias de los múltiples esfuerzos y entidades.
- **El calculador:** Considera cuidadosamente los costos y beneficios de las acciones de RSE y el ritmo al que la organización puede absorber cambios significativos.

Todos los presidentes reconocieron que pasar de las palabras a los hechos en la RSE representa un gran desafío que requiere esfuerzo, y que aceptar ese desafío es un imperativo vital del liderazgo, indispensable para asegurar un éxito sostenible en las empresas y en las sociedades.



SEGUNDA SESIÓN PLENARIA

La visión de las partes interesadas

Lunes, 27 de septiembre, 2004

Estrella Peinado-Vara¹

Banco Interamericano de Desarrollo

El objetivo de este panel fue mostrar la situación de la RSE y señalar qué acciones se pueden emprender para conseguir que la incorporación de prácticas de RSE se convierta en una actividad empresarial generalizada, no esporádica. En el panel estuvieron presentes representantes de algunos de los sectores interesados en las actividades de las empresas: oficinas gubernamentales, asociaciones de consumidores y organizaciones no gubernamentales que abanderan los intereses de las comunidades. Los siguientes ponentes participaron en el panel: Gustavo Serrano, Secretario General de Políticas Sociales de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) (quien sustituyó a Antonio Sánchez Díaz de Rivera, Subsecretario de Desarrollo Social y Humano); Marilena Lazzarini, Presidenta de Consumers International; Manuel Escudero, Secretario General del Pacto Mundial de Naciones Unidas en España; y Alberto Núñez Esteva, Presidente de la Confederación de Patronales de la República Mexicana (COPARMEX).

La visión del gobierno

Gustavo Serrano, Secretario General de Políticas Sociales de SEDESOL, comentó que aunque el gobierno tiene la responsabilidad de proveer bienes públicos y asegurar el bienestar de los ciudadanos, debe abandonar el paternalismo y adoptar una actitud que facilite la colaboración entre los distintos

actores sociales. El señor Serrano señaló que deben atenderse fundamentalmente tres aspectos de la RSE:

- 1. Aspecto económico-funcional:** Relacionado con la producción de bienes y servicios y la creación de empleo.
- 2. Calidad de vida:** Las condiciones de las relaciones con los trabajadores y los sindicatos, los clientes, los proveedores, el medio ambiente y el gobierno.
- 3. Inversión social:** Se refiere a las contribuciones de las empresa en materia de educación, salud y medio ambiente para sus comunidades.

El gobierno debe participar en el desarrollo de estos tres aspectos creando leyes e instituciones que los impulsen. Es necesario abordar el aspecto económico-funcional para que las empresas puedan desempeñar su papel como agentes económicos y a la vez sociales. En cuanto a la calidad de vida, se deben diseñar políticas sociales centradas en las personas y que tengan en cuenta que éstas se hallan inmersas en una comunidad, que a su vez forma parte de una nación. En cuanto a la inversión social, el gobierno debe ser capaz de asegurar asistencia en salud, capacitación para el empleo e igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos. Asimismo debe proveer la infraestructura social básica que llegue a todos los rincones de la nación.

¹ Sesión moderada por el Dr. Jorge Villalobos, Presidente Ejecutivo del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI).

Es necesario estimular la participación de todos los actores para conseguir que entre la empresa privada, el gobierno y las organizaciones de la sociedad civil, se logre generar oportunidades, expandir las posibilidades de desarrollo de la sociedad y suministrar protección social básica.

Según el señor Serrano, a través del concepto de "integralidad" SEDESOL atiende las necesidades de la infancia, los jóvenes, los adultos y las personas mayores, al tiempo que busca promover la equidad y la inclusión de todas las personas dentro de la comunidad en aras de fortalecer la cohesión social. En estos procesos, la RSE se convierte en un elemento de integración.

Aunque en ocasiones operen con dificultad, la corresponsabilidad y la transparencia cumplen un papel importante en el desarrollo económico y social sostenible. Es necesario asegurar que estén presentes en todas las estructuras e instituciones sociales y económicas, pues son elementos indispensables para su buen funcionamiento.

La visión de las organizaciones de la sociedad civil: asociaciones de consumidores

Marilena Lazzarini, Presidenta de Consumers International, comenzó su intervención haciendo una reflexión: El patrón de consumo actual es insostenible. En un estudio realizado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Fundación ProHumana de Chile se muestra que un 51% de los encuestados considera que puede influir sobre la prácticas de RSE de las empresas, ya sea penalizándolas o premiándolas a través de sus decisiones de compra. Esto quiere decir que los ciudadanos como consumidores pueden organizarse y aportar al diálogo con las empresas, así como lanzar iniciativas para abordar algunos problemas identificados, siempre desde el punto de partida del respeto a las posiciones de todos los actores.

¿Qué significa realmente la RSE para los consumidores? Se trata de un concepto que todavía no está claro. El uso indiscriminado y superficial del término, así como

su asociación exclusiva con el mercadeo, pueden desacreditar la RSE. Todavía se perciben deficiencias para esclarecer el concepto y su alcance. Según la señora Lazzarini, si bien es evidente que ocasionalmente las acciones de filantropía son indispensables y tienen méritos innegables, no pueden ser confundidas con el comportamiento ético y responsable que es el eje de la RSE.

Para las asociaciones de consumidores, la RSE debe ser una parte integral de la cultura organizacional, así como una fórmula para generar riqueza y desarrollo para todos los involucrados. Debe igualmente ampliar las prácticas responsables de las empresas a sus cadenas de proveedores y a los mercados en los que actúan. Además del impacto que pueda tener en sus trabajadores y el medio ambiente, es necesario considerar el efecto de la RSE en el consumo, especialmente en la publicidad, y en la calidad de los productos y servicios. Es necesario potenciar la transparencia en todos los ámbitos y para todos los agentes participantes.

Desde la perspectiva de los consumidores, para poder pasar del dicho al hecho es necesario que todas las partes interesadas, dentro y fuera de las empresas, se relacionen. Los consumidores deberán ser protagonistas fundamentales en este proceso. El comportamiento responsable de las empresas es fundamental en la concepción del movimiento de los consumidores. En 1995, Consumers International elaboró un documento que recoge las demandas de los consumidores en relación con la ética en los negocios, donde además se incluyen unas recomendaciones adicionales sobre la inversión extranjera directa. En 2001, con motivo de la celebración de *Día Mundial del Consumidor* (15 de marzo) se lanzó una publicación llamada *Ciudadanía empresarial en el mercado global* que contiene información y herramientas para que se pueda avanzar en estos temas. En los últimos tiempos, Consumers International se ha involucrado en el trabajo de *Global Reporting Initiative* (Iniciativa de Reporte Mundial o GRI por sus siglas en inglés), así como en el grupo de trabajo establecido por la

International Standard Organization (Organización Internacional de Normas Técnicas, ISO), con el objeto de elaborar unos lineamientos que guíen a las empresas en el trayecto hacia prácticas responsables.

Consumers International busca una comprensión adecuada de la RSE en el ámbito mundial. El movimiento global de consumidores no se limita a las fronteras de un país específico, sobre todo cuando se trata de las actividades de las corporaciones transnacionales. A pesar de la complejidad del tema, se ha conseguido poner en marcha programas experimentales en algunos países a través de los cuales se proporciona información a los consumidores para que con sus decisiones de compra favorezcan a las empresas que exhiban comportamientos responsables. Esto ha sido posible gracias a los datos acumulados durante más de 60 años por parte de organizaciones miembros de Consumers International, lo cual facilita la realización de estudios comparativos sobre las características de los productos y servicios. En Europa esto ocurre desde el año 2000, cuando en Austria se elaboró un escalafón de empresas según sus prácticas responsables; lo mismo se hace ahora en Holanda y Alemania. En cuanto a América Latina, en países como Chile, Argentina, Perú y El Salvador las organizaciones de consumidores trabajan con otras entidades de la sociedad civil promoviendo la responsabilidad social y educando a los ciudadanos para que adopten prácticas de consumo responsables. En Brasil, el Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC) participa en la GRI y en la Red Puentes que incorpora asociaciones de Chile, Brasil, México, Argentina y Holanda. Consumers International participa también en el grupo temático de RSE de la Asociación Brasileira de Normas Técnicas y forma parte del jurado del premio Balance Social, desarrollado por una asociación llamada Ibase². En el año 2004 también se publicó una guía para educar a los consumidores³ y se está trabajando en el diseño de una metodología de evaluación de la responsabilidad social en Brasil que ya fue aplicada en un proyecto piloto.



Según la señora Lazzarini, existen grandes dificultades para obtener información de las empresas en Brasil, incluso de aquellas que abanderan la RSE. Por este motivo, su organización centra sus esfuerzos en el diálogo entre todas las partes involucradas para ampliar el acceso a la información. Las iniciativas voluntarias de hacer pública la información por medio de balances sociales y ambientales son fundamentales y deben ser estimuladas; asimismo se debe asegurar que la información allí presentada sea comprensible, comparable y auditada. Por último, el gobierno también tiene su responsabilidad, dado que el mercado se encuentra moldeado por aquellas leyes necesarias para proteger a la sociedad.


El papel del Pacto Mundial

Manuel Escudero, Secretario General del Pacto Mundial de las Naciones Unidas en España, aboga por un nuevo pacto social del capital con la sociedad, y no sólo con los trabajadores sino también con los consumidores.

Continuamente se debate sobre lo que se debe hacer para incrementar las prácticas de RSE. ¿Es mejor la autorregulación, el compromiso voluntario o la obligación a través de las leyes? El caso de España, que representa a más de 250 grandes empresas, sindicatos, ONG y escuelas de negocios, es un ejemplo de autorregulación a través del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Su éxito se ha basado en tres pilares: la defensa de los derechos laborales, el cuidado del medio ambiente y la lucha contra la corrupción.

² www.ibase.org.br

³ Disponible en portugués en http://www.idec.org.br/arquivos/guia_RSE.pdf



Los principales motores de funcionamiento del Pacto son el compromiso, el diálogo y la transparencia. Cabe destacar que no existen barreras para entrar al Pacto, aunque pertenecer implica el compromiso público de practicar los diez principios⁴ e introducirlos en las estrategias empresariales. La llamada “mesa cuadrada”, de la cual forman parte sindicatos, grupos parlamentarios y ONG, tiene por objeto revisar en forma periódica y transparente el avance y desarrollo de los compromisos de las empresas para asegurar el buen funcionamiento del sistema.

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) ha fijado unos lineamientos para que las empresas puedan utilizar el nombre del Pacto Mundial. Éstas tienen la obligación de informar al Pacto sobre sus actividades o de lo contrario serán sacadas de la lista de empresas adscritas al mismo. También se ha establecido un sistema de quejas que permite denunciar a una empresa signataria que no está cumpliendo con los 10 principios. La adhesión voluntaria contempla unas medidas que en cierta forma aseguran su efectividad.

Para notificar el progreso alcanzado en la adopción de los 10 principios, se planteó como instrumento válido la utilización de un informe de resultados triple (que incluya los aspectos financiero, social y ambiental). Sin embargo, surge un problema: ¿quién verifica o valida esos informes?. En España, el gobierno apoya la iniciativa de crear una comisión cuatripartita (la administración pública, la organización patronal, las empresas pioneras de la RSE, y los sindicatos y la sociedad civil) que se encargue de realizar la verificación, entre otros aspectos. La notificación a la comisión

deberá ser obligatoria para todas las empresas que coticen en bolsa, y para todas aquellas que aunque no hayan cotizando quieran informar de sus actividades y progresos en materia de RSE. Para ello se creará un sistema de incentivos apropiados. Esta iniciativa tendrá en cuenta el problema mencionado anteriormente, a saber, la necesidad de que existan empresas, organizaciones o instituciones auditoras que validen la veracidad de lo notificado. No se crearía una ley de mínimos que indicara exactamente qué pueden o no pueden hacer las empresas, sino una ley de transparencia. Es conveniente promover esa iniciativa desde la sociedad civil, con el fin de que el Estado haga más riguroso el proceso de verificación social.

Según el señor Escudero, el proceso de incorporación plena de la RSE en las actividades de las empresas será largo y complejo, y su protagonista será la sociedad civil. El gobierno no puede suplantar a las empresas en la aplicación de la RSE: sólo puede apoyarlas. Tampoco el sector privado puede suplantar al Estado en sus funciones. El proceso no estará exento de tensiones, pero de todas maneras el trayecto ya se ha comenzado y no tiene marcha atrás.

Las asociaciones empresariales

Alberto Núñez Esteva, Presidente de la Confederación de Patronales de la República Mexicana (COPARMEX) comenzó su ponencia señalando que la pobreza y la desigualdad están presentes en toda la región. La ausencia de reformas estructurales profundas y un crecimiento económico insuficiente para atender las necesidades de empleo y autoempleo de la población constituyen la gran deuda social de América Latina. México es parte de

⁴ Para más información sobre el Pacto Global, véase <http://www.pactomundial.org/>



la región y en su sociedad se reflejan estos problemas. América Latina es el continente con mayor desigualdad en la distribución de la riqueza. Allí, más del 50% (en términos brutos) de la población vive por debajo del umbral de pobreza.

El señor Núñez planteó una pregunta: ¿Cuál es en definitiva el papel de las empresas y el de la sociedad ante los problemas sociales que enfrenta América Latina? El sector empresarial está muy desprestigiado y sus líderes se preguntan qué papel deben desempeñar si quieren contribuir a solucionar los problemas sociales, y qué papel le corresponde al resto de la sociedad. Podrían considerarse víctimas de esta situación y permanecer impasibles o, por el contrario, contemplar la situación de una manera diferente convertirse en parte de la solución y plantear nuevas propuestas.

El sector empresarial mexicano aboga por la reforma fiscal. La Confederación Nacional de Contribuyentes (CONACON) pone de relieve unas críticas acompañadas de propuestas. Los sindicatos, el mundo académico y las empresas (COPARMEX) han comenzado un diálogo para establecer las acciones que deben emprenderse para crear mercados socialmente responsables. Parten de una visión de participación ciudadana donde las empresas y la ciudadanía se unen para forjar sociedades más justas. Se trata de unir fuerzas para construir países más fuertes que persigan el bien común y la reducción de la pobreza.

Para Coparmex, la pobreza se alivia generando riqueza y distribuyéndola equitativamente. El sector privado debe asumir plenamente su responsabilidad frente a este tema. Las empresas son el motor de la

economía que genera riqueza y la distribuye a través del empleo y de las relaciones con los proveedores, con el Estado (a través del pago de impuestos) y con las comunidades en las que operan. Aunque generar beneficios es totalmente imprescindible para la supervivencia de las empresas, hay que ir más allá. Es necesario tener en cuenta a los clientes, a los proveedores, a las comunidades, a los trabajadores y al resto de las partes interesadas en todas las acciones que se lleven a cabo. Hay que entender la naturaleza compleja de las empresas.

Para que la RSE no se quede en el “dicho” y se llegue al “hecho” hay que establecer alianzas entre los actores. Es necesario sentar unas bases de colaboración a nivel nacional dentro de las empresas, con el fin de conseguir que todo el sector privado haga parte de la filosofía y la cultura de la responsabilidad social. Con estas bases es posible contribuir al desarrollo económico sostenible, y combatir la pobreza y la desigualdad.

Según el señor Núñez, la protección del medio ambiente es también un elemento fundamental para hacer que la RSE sea sostenible. Hay que asegurarse de que las generaciones futuras puedan disfrutar del entorno. No puede haber desarrollo económico sostenible si no existe desarrollo humano integral, y éste se logra con la educación y con la formación de los trabajadores, que son el activo más preciado de una compañía.

Comentarios finales

El gobierno debe trabajar al lado de la sociedad para lograr un desarrollo que sea sostenible en todos los aspectos. Las políticas económicas y sociales del Estado deben ser diseñadas e implementadas, tanto



en el ámbito nacional como en el local, teniendo en cuenta las necesidades del sector empresarial y de la sociedad en general, representada por las organizaciones de la sociedad civil.

Para los consumidores es fundamental la información sobre los impactos de la producción. La transparencia es la base de la RSE y sin ella el consumo responsable es mera retórica. Se necesita mayor transparencia en todos los sectores para que las compañías puedan identificar los riesgos y las oportunidades que surgen cuando practican la responsabilidad social empresarial, y para que los consumidores puedan desempeñar su rol en la RSE a través de un consumo responsable.

La buena voluntad es esencial para que la RSE progrese, porque sin el compromiso personal y colectivo no avanzará. Aunque también es cierto que la regulación bien entendida y aplicada es un complemento indispensable. Sin la regulación apropiada no se conseguirá un nivel de homogenización que asegure la transparencia de los procesos y su verificación. No existe un dilema entre obligatoriedad versus voluntariedad y entre regulación versus autorregulación: son temas que se complementan entre sí.

La gravedad de las necesidades sociales y la urgencia de encontrar soluciones, así como el reconocimiento por parte de las empresas del importante papel que tienen que cumplir en la búsqueda de soluciones, hacen que la RSE tenga cada día mayor relevancia. El sector privado es el motor del desarrollo económico y puede ser sostenible con la ayuda de prácticas empresariales ambiental y socialmente responsables. La RSE no puede generar acciones dirigidas únicamente a la comunidad; debe llegar también al resto de actores sociales: empleados, clientes, medio ambiente y otras empresas. Sin duda, esto representa un desafío para

la creatividad de todos, pues no es tarea fácil. Para asegurar el éxito es necesaria la colaboración de todos los involucrados.

Entre los comentarios de los participantes se destaca el que alude a la necesidad de fortalecer a la sociedad civil para poder establecer el diálogo social en América Latina, al tiempo que se señala que en otras regiones, como es el caso de Europa, se ha avanzado mucho en este tema. En referencia a los avances de la Secretaría Técnica del Pacto Mundial, los participantes señalan que es importante compartir experiencias hasta alcanzar un punto en donde se haga necesario compilar conocimientos, así como analizar y elaborar instrumentos que sirvan a otros en el proceso de adoptar o expandir la RSE. Con respecto al carácter voluntario de las prácticas, y dado que el sector empresarial está socialmente deslegitimado (según muestran las encuestas en que se evalúa la imagen de las instituciones privadas ante la sociedad), es necesario lograr que no solamente sea rentable financieramente, sino que a la vez defienda los derechos humanos, sea respetuoso con el medio ambiente y contribuya a mantener entornos estables. Los participantes creen que la organización de la sociedad civil es importante, aunque no prevén que se convierta en una presión externa o interna –ni siquiera se necesitará de la presión legal–, pues será el propio funcionamiento del mercado el que obligue a las empresas a ser responsables.

El trabajo conjunto del gobierno, las empresas y la sociedad civil es vital para que cada uno, dentro del rol que le corresponde, logre contribuir al fortalecimiento de un tejido empresarial responsable. La RSE puede ser una vía hacia la competitividad de las empresas, tanto a nivel individual como nacional, y hacia el bienestar de la sociedad en su conjunto.

PRIMERA RONDA DE SESIONES PARALELAS

Sesión A: Estrategias empresariales de RSE

Lunes, 27 de septiembre, 2004

Gustavo de la Torre

Director General de Administración por Valores (Aval), México

En este panel los ponentes delinearon la forma en que sus respectivas organizaciones introducen la responsabilidad social y ambiental dentro de la estrategia empresarial. Participaron en este panel Eduardo Cervantes, Director de Asuntos Públicos de Coca-Cola de México; Leticia Narváez, Directora de Comunicaciones Corporativas de Merck, Sharp & Dohme; Eduardo Ortiz Tirado, Gerente General de SC Johnson & Son; y Javier Cox, Presidente de Forum Empresa.

Tendencias internacionales de la RSE

Se pueden encontrar distintas tendencias en la instrumentación de la RSE en diferentes partes del mundo. En Europa se hace especial énfasis en la implementación de los principios de ciudadanía corporativa, los derechos humanos y el cuidado del medio ambiente, para procurar que queden incluidos en la legislación de la Unión Europea. En el caso norteamericano, y más concretamente en Estados Unidos, existe una tendencia a apoyar los principios de gobernabilidad corporativa, derechos humanos y lucha anticorrupción. El enfoque en Asia y la región del Pacífico se centra fundamentalmente en los principios de libre comercio, respeto al individuo e integración global. Por su parte, América Latina propone la eliminación de la pobreza, el buen gobierno y un marco legal conducente a los comportamientos empresariales responsables. Dentro de la corriente de América Latina y el Caribe se presentaron cuatro experiencias relativas al establecimiento de políticas corporativas de

RSE que podrían orientar otros esfuerzos en el mismo sentido en el continente americano.

La ciudadanía corporativa

Eduardo Cervantes, Director de Asuntos Públicos de Coca-Cola de México, presentó el caso de *Citizenship @ Coca-Cola*. Esta corporación es una organización integrada por numerosas compañías independientes y divisiones insertas en diversas comunidades que ha buscado integrar un programa de gobernabilidad dentro del "Sistema Coca-Cola"; esto con el fin de unificar los criterios que le permitan presentar una imagen única ante los consumidores en un contexto mundial.

Este modelo de gobernabilidad consiste en un conjunto de principios compartidos por todo el sistema de empresas, los cuales se basan en un compromiso colectivo que debe ser cumplido en todos los niveles de la organización. Las compañías individuales pertenecientes a este sistema aceptan la responsabilidad de dar cumplimiento y aplicar los principios en cada una de las facetas de sus operaciones locales. En un sistema en el cual los elementos involucrados no tienen una relación estructural directa, es importante homogeneizar las políticas de RSE. Las actividades locales de cada una de las divisiones y embotelladoras están regidas por principios esenciales dentro de un sistema común de negocios y una imagen con una reputación global.

A los principios compartidos se les llama “plataformas del sistema” y dependen del compromiso que la empresa asuma con sus clientes y consumidores (mercado), con su personal (lugar de trabajo), sus vecinos y la comunidad en general en el contexto local, nacional, regional y mundial (comunidad), y con el planeta (medio ambiente). De cada una de estas plataformas se deriva una serie de principios que deben aplicarse de manera específica en cada una de las unidades de negocio, de acuerdo con el proceso del modelo. Los procesos son: el lanzamiento del programa en la unidad de negocios; las revisiones y evaluaciones funcionales y de resultados; y la evaluación a través de un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Por último, en cada una de las unidades de negocio se implementan los procesos con base en los principios de cada una de las plataformas del sistema. Éstas son:

- **Plataforma del lugar de trabajo:** Busca fomentar un ambiente abierto e inclusivo donde la fuerza laboral se sienta altamente motivada, productiva y comprometida a impulsar el éxito del negocio. Esto es posible por medio del trato digno al personal y el cumplimiento de las leyes laborales locales, de la seguridad en el lugar de trabajo y del apoyo a los trabajadores para su desarrollo personal y profesional.
- **Plataforma de mercado:** Asegura que los productos y servicios satisfagan las necesidades de los consumidores. Con esto se respalda a los socios de negocios locales y globales, a la vez que se construyen relaciones sostenibles y de beneficio mutuo.
- **Plataforma de la comunidad:** Ofrece oportunidades de desarrollo económico, mejora la calidad de vida, fomenta la buena voluntad en las comunidades al escuchar sus necesidades, y hace énfasis en la formación y educación de los jóvenes.
- **Plataforma del medio ambiente:** Conduce el negocio de modo tal que se proteja y preserve el entorno y se integren los principios de desarrollo sostenible a las decisiones empresariales y procesos de negocios. Busca además minimizar el impacto ambiental y los desechos, y fomentar el uso de nuevas tecnologías.

Incluso realiza auditorías de desempeño y prácticas ambientales en aquellos casos donde no existen requisitos legales específicos.

La estrategia de una empresa farmacéutica

Leticia Narváez, Directora de Comunicaciones Corporativas de Merck, Sharp & Dohme (MSD), explicó que para esta empresa farmacéutica la RSE es uno de los valores fundamentales que guían la definición de sus negocios en el mundo. Al ponerla en práctica, MSD intenta contribuir al desarrollo de las comunidades y promover el bien común. Para cumplir este compromiso crea y mantiene la licencia para operar con la aceptación de los diversos actores, lo que le permite mejorar la relación con los vecinos, las autoridades y la comunidad en su conjunto.

Tanto los directivos de la compañía como su fundador, George W. Merck, comparten la visión de responsabilidad social corporativa. No olvidan que los medicamentos se producen para aliviar a los pacientes y no sólo para obtener beneficios. Si este componente está presente, los beneficios económicos son una consecuencia lógica. Para MSD, la integración de la RSE en la estrategia empresarial parte de compartir ciertos valores y principios éticos, a los que se les debe dar adecuada difusión a través de todos los accionistas. Esto le permite incidir realmente en beneficio de la comunidad a partir de un comportamiento individual aplicado a las líneas de negocio. El personal de trabajo, con el respaldo de MSD, genera un programa de aportación de recursos a través del cual se ayuda a financiar instituciones con fines sociales y presupuestos muy limitados. Estas acciones fomentan la unidad, la eficiencia y el trabajo en equipo, además de que generan confianza en los empleados. Igualmente aseguran las buenas condiciones laborales en beneficio de los trabajadores y sus familias, con el objeto de infundir un sentido de pertenencia que atraiga y retenga a los mejores empleados.

MSD aplica estratégicamente la RSE en otras tres áreas: vinculación con la comunidad, ética y mejoramiento de la calidad de vida a través de proyectos específicos. Por medio de una iniciativa de acceso de medicamentos para VIH/SIDA, MSD abasteció el mercado con un tratamiento

retroviral a precios asequibles para los afectados. Los precios de los productos Crixivan y Stocrin se redujeron en un 80% y 82%, respectivamente, para ser distribuidos en las instituciones de salud pública. Esto fortaleció las relaciones con el gobierno y favoreció el manejo de un problema de salud pública.

La oncocercosis o ceguera de río es una enfermedad que afecta a numerosas comunidades pobres. Para lograr implementar la iniciativa de donación de Mectizan (medicamento específico para el tratamiento de esta enfermedad), MSD organizó una red de cooperación entre gobiernos, empresas privadas y sociedad civil. Esto mejoró la prestación de servicios médicos en poblaciones migrantes y contribuyó a aliviar la desigualdad social en aspectos relacionados con la salud. Para la empresa, tal esfuerzo significó establecer una relaciones positivas con el resto de agentes sociales.

Las campañas de prevención también forman parte de la atención en salud. Las actividades que en este sentido desarrolla MSD van dirigidas al mercadeo con causa (*cause-related marketing*) e incluyen prevención y tratamiento de VIH/SIDA, apoyo a las universidades para la actualización de los planes de estudio de las facultades de medicina, concienciación sobre riesgos cardiovasculares y detección temprana de osteoporosis, vacunación y talleres educativos para la familia sobre el manejo del asma. El objetivo de estas actividades es elevar la calidad de vida de la población y a la vez mejorar el reconocimiento de la marca, la imagen corporativa y la reputación de la organización.

Los valores y estándares de la compañía trascienden sus límites mediante la incorporación de sus proveedores en una cadena de abastecimiento transparente, la participación y el patrocinio de foros de ética en los negocios, y el reconocimiento al personal. La difusión de principios éticos tiende siempre a la integración de una cadena fortalecida de responsabilidad social a lo largo del modelo de negocios de MSD, la cual involucra a clientes, usuarios, empleados, proveedores y al conjunto de la comunidad en una gran diversidad de programas. De esta forma se unifican criterios y se producen menos conflictos en las diversas etapas de la cadena de

abastecimiento y de creación de valor. También se promueve la calidad de vida como parte de la definición del negocio, mediante la preservación del medio ambiente y el apoyo a la investigación.

La adopción de valores y principios éticos es la fórmula adecuada para difundir e integrar la responsabilidad social en la estrategia empresarial. A través de una adecuada difusión que involucre al conjunto de los actores interesados se puede desarrollar una gran diversidad de programas que promueva el bien común.

La cultura familiar de RSE

Eduardo Ortiz Tirado, Gerente General de SC Johnson & Son en México, explicó que el compromiso social ha estado presente en la filosofía y la cultura empresariales de esta organización desde sus orígenes. La empresa cree firmemente en que debe contribuir al bienestar económico y social de cada país y comunidad donde opere sus negocios, y que éstos deben convertirse en mejores lugares para vivir porque con ello la empresa también se beneficia.

La compañía pone en práctica esta visión con base en los principios de la RSE y manteniendo cierta coherencia en el desempeño de cada uno de los negocios de la compañía. Cabe mencionar que SC Johnson & Son es una empresa familiar que no cotiza en bolsa pero que está presente en más de 100 países.

Para plasmar el compromiso con cada uno de los grupos ante quienes son responsables y cuya confianza deben ganarse, se redactó un documento titulado *En esto creemos*, el cual recoge los principios de la compañía. Asimismo se establecieron códigos de conducta específicos con cada uno de estos grupos: los trabajadores, los consumidores, los clientes y los proveedores. La firma realiza dos acciones específicas en las comunidades en las que opera: contribuye con el equivalente al 3% de las utilidades generadas antes de impuestos, y promueve el trabajo comunitario desde su ámbito de influencia.

Para su comercialización exitosa, los productos de consumo deben ser innovadores, reflejar altos estándares

de calidad y ser superiores a los de la competencia. Las políticas y prácticas comerciales adoptadas por una empresa deben estar orientadas a crear situaciones en donde todas las partes se beneficien. Dado que SC Johnson & Son ha asumido un compromiso con los principales actores con quienes tiene relación, se propone hacer lo mismo con el resto de la sociedad. Para ello necesita mantener elevadas normas de integridad y respeto, acatar las leyes y reglamentos locales desde los más altos estándares, y asumir un compromiso con el cuidado del medio ambiente.

En Johnson & Son, la RSE se asume como una cultura de familia y sus políticas empresariales son congruentes con las necesidades locales, el liderazgo y el poder de convocatoria. Estos elementos, unidos en un credo institucional, ofrecen una herramienta efectiva para integrar la RSE a las estrategias empresariales.

Forum Empresa: Una red empresarial de promoción de la RSE

La voluntad de fomentar el intercambio de experiencias y las buenas prácticas de responsabilidad social empresarial dio origen a Forum Empresa, una organización dedicada a la promoción y difusión de esas prácticas en América Latina y el Caribe, explicó Javier Cox, Presidente de esta organización empresarial.

Forum Empresa es una alianza de entidades empresariales que promueve la adopción de prácticas socialmente responsables en 14 países de América, a través de 16 organizaciones que reúnen a más de 3.500 personas. La integración de estas organizaciones se consigue trabajando principalmente en dos vertientes: por un lado apoya la creación de nuevas organizaciones nacionales que se incorporen a la red, mientras que por el otro desarrolla proyectos e iniciativas de alcance regional que faciliten la implementación de prácticas de RSE en cada uno de los países en donde está representada.

Esta integración intercontinental de esfuerzos le ha brindado la colaboración del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y de la Organización de Estados Americanos (OEA) para implementar el primer proyecto regional de incorporación de prácticas de RSE. Esta

iniciativa busca promover la responsabilidad social empresarial como una ventaja competitiva sostenible para las empresas, a través de la sensibilización de directivos y accionistas, el adiestramiento de empresarios en prácticas reconocidas de RSE, el suministro de herramientas de gestión y el desarrollo de programas piloto de incorporación de RSE. Actualmente participan cuatro organizaciones en este proyecto: Ethos de Brasil, Acción RSE de Chile, Fundemas de El Salvador y Perú 2021. De ello se benefician los ejecutivos, las pequeñas y medianas empresas, los consultores especializados, los medios de comunicación y los organismos nacionales de promoción de RSE.

La integración de una red empresarial dedicada a la difusión de la RSE y originada en la necesidad apremiante de clarificar conceptos, permite vincular actores de distintas regiones del continente a actividades que podrían resultar de poco impacto si se realizaran de manera aislada.

Comentarios finales

De las intervenciones de los panelistas se puede extraer una serie de elementos comunes que están relacionados con las estrategias que cada uno sigue para implementar con éxito la RSE en sus respectivas organizaciones. En primer lugar, todos tienen muy presentes las expectativas de los diversos actores sociales. En segundo lugar, todos consideran importante encontrar la relación estratégica entre las actividades responsables a realizar y el impacto positivo que éstas tengan en los beneficiarios más directos y en la empresa, con el fin de asegurar la sostenibilidad. En tercer lugar, los participantes en el panel creen que el éxito de la implementación de la responsabilidad social de una empresa se basa en el compromiso de todas las personas que forman parte de la organización. Finalmente, consideran que existe un valor agregado importante en la labor que algunas organizaciones realizan en la promoción de RSE, como es el caso de Forum Empresa. Con ello se facilita el establecimiento de plataformas para el intercambio de experiencias y el aprendizaje. Se trata de una labor especialmente relevante dada la complejidad de la RSE y de los problemas a los que se enfrentan las sociedades del continente americano.

PRIMERA RONDA DE SESIONES PARALELAS

Sesión B: Medición y reporte de resultados de la RSE

Lunes, 27 de septiembre de 2004

Roberto Gutiérrez, Ph.D.

Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia



Introducción

En esta sesión participaron como panelistas Luis Perera, socio de PricewaterhouseCoopers de Chile; Dulceamor Navarrete, Directora Ejecutiva del Grupo de Monitoreo Independiente (GMIES) de El Salvador; Fernando Labad Sasiaín, Vicepresidente de la Fundación Telefónica de España; y Edward Millar, Presidente de Gas Transboliviano (GTB) de Bolivia.

El manejo transparente y la rendición de cuentas de las empresas es cada día más exigente. Frente a la presión de los distintos grupos de interés, las compañías han encontrado diferentes respuestas a las principales preguntas sobre este tema: ¿Qué indicadores se deben reportar? ¿Cómo resolver el dilema entre tener más indicadores en pocas áreas o pocos indicadores en muchos frentes? ¿Para quién y cómo hacer relevante y útil la información contenida en los reportes? ¿Qué mecanismos de verificación deben seguir los reportes?

La búsqueda de respuestas a estos interrogantes puede convertirse en un dolor de cabeza. ¿Puede la empresa atribuirse responsabilidad por el nivel alcanzado por el indicador? ¿Se está escogiendo un indicador sobre el cual tiene control la empresa? ¿Se trata acaso de un indicador “perverso” que promueva un comportamiento indeseable?

No sólo la selección de indicadores plantea interrogantes; los destinatarios de los reportes

formulan preguntas adicionales. Una compañía multinacional tiene la necesidad de responder a contextos nacionales, mientras que sus reportes globales deben dar cuenta de la empresa como un todo. Por otro lado, en cada uno de esos entornos nacionales donde la empresa opera, la valoración de los temas y la evolución de las compañías subsidiarias (y sus grupos de interés) son muy diferentes. Todo esto sin mencionar la diversidad de formatos de presentación posibles que pueden tener estos reportes.

La complejidad de la medición y el reporte de resultados no alteran el hecho de que ambos sean fundamentales en el desarrollo de la responsabilidad social de las empresas. La sesión dedicada a estos temas durante la conferencia contó con la exposición de varios puntos de vista complementarios:

- La propuesta de un formato uniforme para el reporte social de una empresa por parte de una firma de consultoría.
- La presentación de reportes elaborados por una fundación corporativa y una empresa multinacional.
- La labor de monitoreo independiente realizada por una organización sin fines de lucro.

El siguiente texto resume los principales puntos de las ponencias presentadas en esta sesión, y plantea los criterios básicos que las empresas han de tener en cuenta para definir sus indicadores e informes.

Una propuesta: El cuarto estado financiero

Luis Perera, socio de PricewaterhouseCoopers en Chile, es uno de los tantos inconformes por la falta de un formato uniforme para los distintos instrumentos utilizados en la medición y notificación de los resultados de la responsabilidad social de las empresas (véase la Figura 1). Estos instrumentos pueden agruparse en tres tipos de normas: de contenido, de presentación y de verificación.

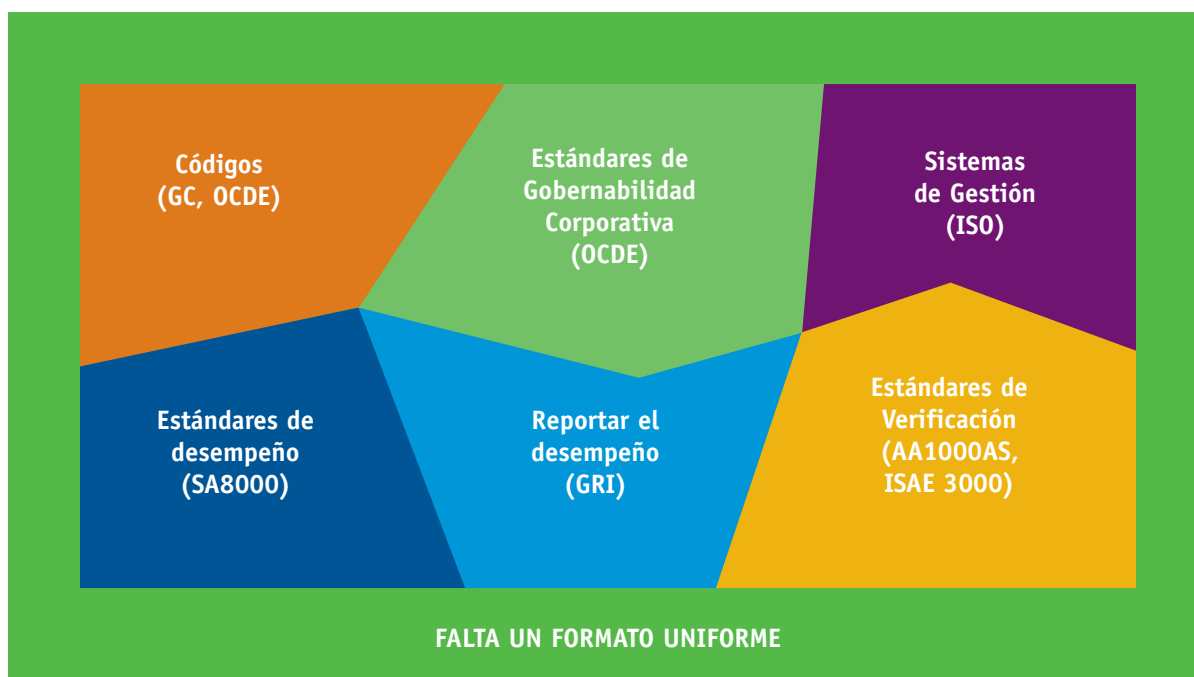
La propuesta central del señor Perera consiste en establecer una relación entre las cifras financieras y las dimensiones sociales de las empresas en un formato único, a saber, un “cuarto estado financiero” práctico y fácil de analizar. A través de este informe se notifica en qué proporción se distribuye el valor generado por una empresa entre los distintos grupos, y a la vez se complementa la información contenida en los otros tres informes: estado de pérdidas y ganancias, balance general y flujo de caja. De la misma manera en que estos tres estados financieros proveen un marco común para entender las cifras presentadas, un cuarto formato uniforme permitirá

establecer comparaciones período a período, empresa a empresa, e industria a industria.

La primera parte del cuarto estado financiero da cuenta de la riqueza que genera una empresa: sus ventas menos sus costos directos o, en otras palabras, el valor agregado generado. La segunda parte describe la distribución de la riqueza producida: cuánto se destina a cada uno de los principales grupos de interés (i.e. empleados, Estado, comunidad, accionistas y la empresa a través de reinversión). Ésta va acompañada de una serie de notas que permitan contextualizar y entender las cifras de generación y distribución de riqueza. Las notas mínimas incluyen los siguientes anexos en el reporte de cifras básicas:

- Políticas de responsabilidad social:
 - políticas relacionadas con la gobernabilidad corporativa
 - códigos de ética
 - medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo
 - inversión social y desarrollo de la comunidad

Figura 1: FORMATOS DE REPORTE



- donaciones, voluntariado y filantropía
- mercadeo responsable y protección del consumidor
- diálogo social y educación
- Características de los principales clientes:
 - tipología y número
 - participación en las ventas
 - origen de los clientes activos
- Origen y componentes de los costos:
 - origen y volumen de costos
 - tamaño y participación en las compras de los proveedores activos
- Indicadores de distribución del valor agregado:
 - a empleados (i.e. promedio anual de ingresos, relación entre mayor y menor salario, distribución por características básicas)
 - al Estado (i.e. tipos de impuestos)
 - a los inversores (i.e. promedio de costos de financiación, rentabilidad, períodos),
 - a la comunidad (i.e. tipos de inversión, monto, horas de trabajo voluntario, donaciones)
 - a los accionistas (i.e. monto, origen, concentración, relación entre valor contable/capitalización en bolsa)
- Indicadores de reinversión en la empresa

En términos generales, estos indicadores siguen, los lineamientos propuestos por las guías de la Global Reporting Initiative (GRI).

Una de las ventajas más importantes de un cuarto estado financiero como el aquí descrito es que evita el divorcio entre la dimensión económica y la dimensión social. Su información es conciliable con la contabilidad tradicional, provee elementos para aumentar el impacto del desempeño social y es verificable. Según el señor Perera, se trata de un aporte a la imagen de la empresa como algo más que un ente que persigue exclusivamente el beneficio de los accionistas. Este reporte muestra a la compañía como un organismo esencial para la creación y distribución de la riqueza en las sociedades.

Además de permitir comparaciones por estar dotado de un formato uniforme, el cuarto estado financiero

permite verificaciones profesionales sobre su contenido e impulsa a la empresa a asumir compromisos y a mejorar su gestión social. Con el tiempo, este tipo de reporte social dejará de ser un esfuerzo aislado para convertirse en un ejercicio estratégico de gestión empresarial. El diseño de reportes uniformes permitirá concentrar la atención de la empresa y responder a las exigencias cada vez mayores de las partes involucradas. Los reportes actuales, caracterizados por un exceso de datos y cifras dispersos, serán reemplazados por unos más completos y precisos que informarán a grupos potencialmente más interesados en el desempeño de la empresa.



Dos aproximaciones empresariales a la medición y el reporte

Telefónica es una multinacional con presencia en siete países que tiene cerca de 150.000 empleados y cuya actividad representa, en promedio el 1,85% del producto interno bruto (PIB) de los países en los que opera. Según **Fernando Labad**, vicepresidente de la Fundación Telefónica, los ámbitos en los cuales la compañía pone en práctica su responsabilidad social son: la gobernabilidad corporativa, la responsabilidad económica, los derechos de los trabajadores, la responsabilidad ambiental, y la acción social y cultural. En este último campo caben todas aquellas acciones voluntarias de interés general y sin fines de lucro que se centran principalmente en los colectivos más desfavorecidos.

El Grupo Telefónica ha hecho el ejercicio de reportar las cifras de redistribución de sus rentas en las sociedades en las cuales está presente. Este ejercicio, en buena parte similar al propuesto en el cuarto estado financiero, contabiliza los ingresos por venta de servicios, venta de activos y otros (i.e. 34.801 millones de euros en 2003), y reporta los pagos realizados a cada uno de sus principales grupos de interés (i.e. administraciones públicas: 6.090 millones de euros equivalentes al 18% de los gastos en 2003; impuestos: 10%; proveedores comerciales: 37%; empleados: 11%; acreedores financieros: 12%; accionistas: 4%; inversiones: 8%). Además, para cada uno de estos grupos de interés, la compañía reporta las principales cifras en su propuesta de valor, como por ejemplo:

- **Clientes:** número de llamadas atendidas en los centros de atención y porcentaje de satisfacción promedio de clientes de telefonía fija
- **Accionistas/inversores:** sesiones de web dedicadas a ellos y número de archivos descargados en línea
- **Empleados:** número de colaboradores y horas de formación profesional
- **Sociedad:** número de líneas de bajo costo y porcentaje de contribuciones promedio de los ingresos al PIB nacional
- **Proveedores:** número de proveedores y volumen de compras a proveedores locales
- **Medios:** número de apariciones en prensa española e internacional y en otros medios
- **Medio ambiente:** número de proyectos y participación de la compañía en pactos relacionados con la protección del medio ambiente y la ecoeficiencia

Las estrategias establecidas dentro de la Fundación Telefónica para el desarrollo de sus programas y proyectos de acción social y cultural, así como los sistemas de control de gestión utilizados para su estudio, aprobación y seguimiento, buscan desarrollar las actividades eficientemente y alcanzar el mayor

número de beneficiarios. El reporte de gastos y beneficios sociales forma parte de los sistemas de control y gestión en Telefónica. En su Informe Anual de Responsabilidad Social Corporativa⁵, el número de indicadores ha aumentado con el tiempo: en el año 2002 el informe incluyó 143 indicadores para los distintos grupos de interés, cifra que ascendió a 200 al año siguiente. También hubo un cambio en la adjudicación: en ese primer año, el reporte sobre la sociedad incluía el mayor número de indicadores, mientras que en el de 2003 fueron los empleados, seguidos de los clientes, los grupos con mayor número de indicadores.

Edward Miller, presidente de Gas Transboliviano (GTB), advirtió sobre la dificultad de encontrar mediciones con sentido que además ilustren el impacto de largo plazo que tienen las iniciativas de responsabilidad social de las empresas. En GTB, una compañía formada por seis empresas del sector minero y energético, los parámetros de medición surgen de sus políticas de responsabilidad social. Dada la importancia de estas políticas dentro de la cultura de GTB, los resultados reportados son positivos y medibles.

Según el señor Miller, la mayor amenaza para el medio ambiente en la zona de influencia de la compañía es la pobreza. El 85% de la población pertenece a la franja de pobreza extrema, con una renta per capita de 800 dólares anuales y con un nivel de inversión pública de 40 dólares por habitante al año. El uso de la tierra es insostenible: se destruyen aproximadamente 100.000 hectáreas por año. Además, se producen movimientos migratorios y de despoblación, puesto que los más jóvenes (18-25 años) tienden a emigrar a zonas más pobladas en vez de permanecer en sus lugares de origen en áreas remotas.

Por su naturaleza, su zona de influencia y los problemas del país, lo más importante para la GTB es lograr construir relaciones basadas en la confianza. Para ilustrarlo, el señor Miller explica que las comunidades

⁵ Dicho informe puede encontrarse en <http://www.telefonica.es/informeanual/informe2003/esp/html/respcorporativa/index.html>

locales forman parte de la seguridad de la empresa y vigilan sus instalaciones utilizando el conocimiento de la zona que han acumulado a través de generaciones. Los representantes de las comunidades indígenas tienen acceso directo a los directivos. La compañía también involucra a la comunidad a través de las Brigadas Ecológicas formadas por jóvenes que habitan cerca del gasoducto, y que también son capacitados y empleados en labores de vigilancia. GTB trabaja conjuntamente con las municipalidades y las comunidades indígenas para crear corresponsabilidad, y para manejar los programas sociales y ambientales que se ponen en práctica mediante esquemas de cogestión.

A la luz de la experiencia de GTB, para que la RSE sea efectiva en una organización debe formularse algunas preguntas e impulsar la adopción de los siguientes parámetros:

- La RSE debe ser un pilar básico dentro de la estructura de la organización, al igual que las finanzas, la gestión de recursos humanos o el departamento legal.
- Los asuntos relacionados con la RSE deben discutirse periódicamente en el directorio y deben tomar dos direcciones: de la gerencia hacia abajo y en sentido contrario, con el fin de recoger las experiencias de todos los niveles intermedios que se encuentran entre ambos.
- La RSE debe estar explicitada en la misión y los valores corporativos.
- La RSE debe ser parte de los gastos operativos y de capital anuales y estar presente en las descripciones de los puestos de trabajo.

La compañía ha conseguido resultados positivos como consecuencia de sus actividades responsables: ha logrado la reducción de los conflictos con ciertos grupos de interés; en varios casos ha minimizado o evitado el impacto negativo de las operaciones locales; ha mitigado los riesgos ambientales, sociales y de seguridad; y ha creado una buena reputación corporativa. Para dar cuenta de los resultados de su

trabajo con las comunidades en su área de influencia, GTB publica un balance social que incluye encuestas a las comunidades sobre sus relaciones con la empresa⁶, especialmente aquellas construidas con base en la confianza.

Criterios para la medición y el reporte de resultados

Mientras la medición es una herramienta de gestión, los reportes permiten el ejercicio transparente, la rendición de cuentas y el cumplimiento de las responsabilidades legales. Existen por lo menos tres criterios posibles para juzgar la medición y el reporte de resultados en un sistema de gestión empresarial:

- **Coherencia:** Implica que se incluya, entre otros elementos, un examen de la relación entre las cifras económicas y los indicadores sociales.
- **Comparabilidad:** Debe permitir observar los cambios de un período a otro y las diferencias entre unidades, empresas, regiones e industrias.
- **Posibilidad de verificación:** Se trata de un elemento más en la construcción de la legitimidad que hace sostenible las operaciones empresariales.

Con cada uno de estos criterios se presentan avances interesantes. El cuarto estado financiero, descrito más arriba, es una forma de avanzar en los dos primeros. En el tema de la verificación hay trabajos de auditoría y monitoreo. Si bien se conocen el alcance y las características de las auditorías, resultan menos comunes las experiencias de monitoreo independiente, definido éste como el esfuerzo de las organizaciones de la sociedad civil para vigilar el cumplimiento de los códigos de conducta empresariales y de las normas laborales nacionales e internacionales.

Las organizaciones de la sociedad civil encargadas de monitorear a las empresas tienen como principio fundamental la independencia frente a los actores involucrados, con el objeto de no representar o actuar como delegadas de alguna de las partes. En la última década, en su trabajo con algunas multinacionales varias

⁶ El balance social de GTB se puede encontrar en <http://www.gtb.com.bo/es/politica/planSoc.htm>

organizaciones como el Grupo de Monitoreo Independiente de El Salvador (GMIES) han certificado mejor trato a los empleados, protección a la maternidad, reducción de la jornada de trabajo, mejoras en la seguridad e higiene ocupacionales, no discriminación y tiempo libre remunerado. Sin embargo, según la directora del GMIES, **Dulceamor Navarrete**, en muchos casos las empresas locales no se apropian de los temas de cumplimiento de las normas de la RSE, así que las mejoras se consiguen sólo por presiones de sus clientes. Por lo tanto, cuando estos clientes exigentes no se hacen presentes, las condiciones laborales pueden deteriorarse. Surge entonces la pregunta sobre la sostenibilidad real de los esfuerzos y de los logros alcanzados.

Entre los logros alcanzados mediante la implementación de la RSE identificados por la señora Navarrete figura el aumento en los niveles de satisfacción de los y las trabajadoras. También observa un efecto multiplicador, pues este comportamiento responsable poco a poco contagia a más empresas a hacer lo propio por mejorar su desempeño en asuntos sociales y ambientales. Por último, los consumidores reciben mayor información para que en sus decisiones de compra tengan en cuenta la importancia de las buenas condiciones laborales y las prácticas empresariales responsables en asuntos ambientales y sociales.

En última instancia, el Estado es el responsable de generar y mantener el bienestar de la ciudadanía, pero aún hay mucho camino por recorrer en ese sentido. Dentro de las actividades de RSE, el monitoreo es la vía por la que hay que encaminar los esfuerzos en el futuro.

Comentarios finales

Se aprecia que los reportes sociales de Telefónica y Gas Transboliviano tienen notorias diferencias. Los dos son ejemplos de la diversidad de enfoques existentes. El primero se acerca a la propuesta del cuarto estado financiero, y por lo tanto tiene las ventajas de la comparabilidad y la verificación. El segundo caso, en cambio, está hecho a la medida de las peculiaridades de su entorno y de las necesidades de reporte específicas de la empresa.

La RSE se basa primero que todo en una buena comunicación interna. Esto favorece la comunicación efectiva fuera de los límites de la empresa para atender las necesidades de información y transparencia que reclaman las partes interesadas. Además, un buen sistema de información sobre las actividades sociales y ambientales y su impacto sirve como instrumento de gestión.

Las empresas continúan trabajando en la definición y modificación de los instrumentos e indicadores con los que miden y notifican los resultados de sus iniciativas sociales y ambientales. Durante décadas, los informes financieros han sufrido ajustes y pasarán años antes de que los sistemas de gestión social se decanten. Mientras tanto, la medición y el informe de resultados están dejando de ser una labor exclusiva del área de comunicaciones y relaciones públicas dentro de la empresa, para convertirse en un tema de la alta gerencia.

PRIMERA RONDA DE SESIONES PARALELAS

Sesión C: RSE y la calidad de vida de la comunidad interna *Lunes, 27 de septiembre, 2004*

José Tolovi, Jr.

Representante en México y Brasil, Great Place to Work

Estrella Peinado-Vara

Banco Interamericano de Desarrollo

La idea central de este panel fue mostrar la relevancia que tiene la comunidad interna dentro de la RSE y compartir experiencias donde las empresas están comprometidas con el bienestar de sus empleados. Todos sabemos que la RSE debería comenzar dentro de la propia organización. Es difícil imaginarse una compañía que sea responsable con su entorno, su comunidad y otros actores externos y no sea responsable con sus recursos humanos. Podríamos incluso atrevernos a decir que la RSE empieza en casa. Cualquier organización que esté seriamente comprometida con la aplicación de los principios de la RSE debería evaluar la forma en que maneja a su comunidad interna.

Conformaron este panel Hans Hofmeijer, Director del Programa de Compañías Multinacionales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT); Lucio Toninelli, Jefe de Recursos Humanos de IBM para América Latina; Francisco Xavier Casanueva de Interprotección de México; y Javier Millán, Director de Recursos Humanos del Grupo Bimbo México.

Hans Hofmeijer presentó las acciones que la OIT está llevando a cabo en América Latina y comentó sobre aquellos principios y derechos fundamentales del trabajo que hacen énfasis en el respeto por el derecho a la libre asociación y a la negociación colectiva, el fin de los trabajos forzados y del trabajo infantil, y la lucha contra la discriminación.

El señor Hofmeijer hizo referencia a la declaración tripartita sobre las empresas multinacionales que recoge los principios y derechos fundamentales mencionados anteriormente. La declaración se ocupa de aspectos relativos al empleo, a la formación y capacitación dentro de la empresa y a las condiciones de trabajo, así como a cuestiones atinentes a la seguridad y a la higiene. Igualmente establece las pautas para las relaciones laborales. Tal declaración es el único instrumento formal que incluye a multinacionales, gobierno y sindicatos. A través de ella se establece el diálogo y la cooperación entre las partes, lo cual contribuye a divulgar estos principios y derechos fundamentales en todo el mundo, que además son los principios mínimos que toda empresa debe cumplir. En la declaración tripartita se define muy claramente el papel de cada agente en la RSE y se ofrecen pautas para que no sólo las compañías obtengan beneficios económicos, sino que también favorezcan a los países que las acogen –aquellos donde las multinacionales se establecen e invierten–, en el contexto del desarrollo nacional.

El argumento empresarial en favor de la RSE que se desprende de las buenas condiciones laborales, la seguridad y la higiene es claro. El señor Hofmeijer resumió algunas de las iniciativas en las que la OIT ha participado y que pueden servir de guía a las firmas en su empeño por mejorar las condiciones generales de trabajo.



1. La iniciativa del cacao en África Occidental, donde las empresas compradoras, los productores y los trabajadores locales llegaron a ciertos acuerdos. Algunas empresas compradoras de cacao se acercaron a la OIT con el fin de asegurar una cadena de proveedores responsables que no empleara en las plantaciones trabajo forzoso o mano de obra infantil en pésimas condiciones.
2. La iniciativa de producción de tabaco en las plantaciones de América Latina, especialmente en Brasil, donde se presentan casos de trabajo infantil, pobreza extrema y trabajos forzados. Allí la OIT colabora con los gobiernos, los productores y los trabajadores para mejorar los salarios y las condiciones de trabajo en las plantaciones. El descenso en la producción de tabaco, el desempleo y las malas condiciones laborales son preocupantes porque afectan principalmente a los colectivos más vulnerables: los emigrantes, las mujeres, los niños y las minorías étnicas. Esta iniciativa recoge una serie de medidas encaminadas a atenuar los efectos nocivos de la disminución de la producción en el empleo y en las condiciones de trabajo. También examina la función que corresponde al diálogo social y las medidas que podrían adoptar tanto los gobiernos como las organizaciones de empleadores y de trabajadores a escala nacional.
3. La OIT colaboró en el establecimiento del Acuerdo sobre el Benceno en Brasil, donde representantes de los trabajadores participan activamente en todo lo relacionado con controles, investigación, formulación de reglamentos y medidas, pues la peligrosidad del benceno hace necesario establecer normas muy severas para su utilización en el trabajo. La representación dentro de las empresas se realiza a través grupos específicos que trabajan con benceno y que poseen facultades

para proponer programas de formación e información, así como para imponer sanciones. Dentro de la industria química, este caso es especialmente exitoso por su carácter participativo y por la convicción sobre la necesidad de que todas las partes involucrada –empresas, sindicatos y gobierno– actúen.

4. Mediante el Acuerdo Marco Chiquita-Colsiba (Coordinadora Latinoamericana de Sindicatos Bananeros), Chiquita, el mayor empleador de trabajadores bananeros sindicalizados de América Latina, reafirmó su compromiso de respetar los convenios laborales básicos de la OIT, incluyendo la libertad sindical. Con el acuerdo se creó una nueva plataforma para la resolución de problemas en una industria tradicionalmente conflictiva por las duras condiciones laborales en las plantaciones. Tal compromiso garantiza el reconocimiento mutuo y el respeto por los derechos humanos según lo establecido en los convenios de la OIT. Un comité de revisión se reúne dos veces al año para supervisar la aplicación del acuerdo y revisar todas las áreas potenciales de preocupación.

Por último, el señor Hofmeijer mencionó otras oportunidades en las que la OIT ha colaborado con empresas comprometidas en mejorar las condiciones laborales. Tal es el caso de IKEA y su relación con los trabajadores que subcontrata en India para fabricar piezas de cobre.

Lucio Toninelli demostró que IBM es una compañía que ha estado comprometida con el bienestar de sus empleados desde hace mucho tiempo. IBM se ha anticipado a muchas iniciativas que con el tiempo llegaron a convertirse en requisitos legales o en prácticas comunes en Estados Unidos y otros países. Un ejemplo son las políticas de no discriminación en las que IBM fue pionera, con lo cual demuestra su

interés por sus empleados. El modelo de recursos humanos de la compañía incluye los siguientes elementos: talento, desempeño y diferenciación, clima y habilidades. En IBM se tiene el convencimiento de que los empleados son el factor principal de éxito. Entre sus numerosas políticas se han implementado los canales de puertas abiertas, los requisitos de la Ley Sabarnes-Oxley de forma global, la certificación anual de los Lineamientos de Conducta Empresarial (Business Conduct Guidelines), y estándares muy rigurosos en salud y asuntos ambientales.

El señor Toninelli informó que IBM estimula el trabajo comunitario y voluntario de sus empleados. Éstos, e incluso los ejecutivos, están participando activamente en las relaciones con la comunidad y ayudan a las instituciones educativas, a las organizaciones de la sociedad civil y a los líderes gubernamentales a generar cambios positivos para sus instituciones por medio del uso de la tecnología. Los voluntarios contribuyen con sus conocimientos específicos, tiempo y creatividad. La compañía se ha creado una reputación de ciudadano corporativo responsable a través de una estrategia de relaciones corporación-comunidad, cuya piedra angular es la filantropía estratégica apoyada en alianzas intensivas en tecnología y no en las donaciones tradicionales. La estrategia de relaciones corporación-comunidad se centra en ayudar a mejorar a la primera ofreciendo educación de buena calidad para todos, promoción del desarrollo de capacidades y acceso al uso de las nuevas tecnologías para resolver problemas sociales complejos. A cambio, la compañía consigue usuarios potenciales que estén familiarizados con sus productos y con la marca IBM.

Francisco Xavier Casanueva de Interprotección señaló que la RSE interna se puede practicar independientemente del tamaño de la compañía. A pesar de ser una empresa pequeña, Interprotección ha sido reconocida con numerosos premios. Su cultura empresarial se basa en la convicción de que

la clave del crecimiento está en cuidar al personal. Se trata de una empresa que se interesa por el bienestar de sus trabajadores, las comunidades en las que opera y el entorno; por eso sus inversiones contribuyen a mejorar la calidad de vida de las personas y asegurar la de las futuras generaciones. Algunas de sus prácticas más reconocidas son: atención de salud a los empleados y a sus familias, fomento del voluntariado entre los empleados, política de ascensos mediante una motivación permanente, y la formación continua para los empleados y sus familias.

Según el señor Casanueva, los resultados son evidentes. El volumen de negocios en primas se ha incrementado en los últimos cinco años en un 183% (i.e. de 600 a 1.700 millones de pesos mexicanos). Según él, una de las razones que más ha influido en este incremento ha sido la productividad laboral creciente, gracias a la satisfacción de los empleados como consecuencia de la aplicación de las prácticas de responsabilidad social en relación con los recursos humanos de la compañía.

Javier Millán del Grupo Bimbo, una multinacional latinoamericana con 72.600 empleados, también demostró el interés de la compañía por sus empleados, ya que allí se considera que el individuo es central. Cada gerente es responsable de sus subordinados, no sólo en cuanto a resultados sino también a su desarrollo personal y profesional. El señor Millán se refirió a la importancia de crear una empresa con “alma”, esto es, que tenga una filosofía de fondo con una misión, unos valores y unos propósitos recogidos en un código de ética acorde con las prácticas que realiza. Esta filosofía se refuerza e impulsa a través del liderazgo de los gerentes con sus grupos. El gerente es responsable de la selección de personal y desempeña un papel de formador. Está a cargo de la capacitación y desarrollo de los miembros de su equipo, y debe inculcar la cultura de la seguridad en el trabajo y establecer relaciones laborales participativas

en todos los aspectos. La empresa se ocupa de formar a los gerentes con cursos de superación personal (sobre equilibrio y conciliación de la vida laboral y familiar, y sobre el rol de cada profesional en la sociedad) para que éstos puedan asumir todas estas responsabilidades. Con respecto al clima laboral, se desarrolla una tarea conjunta con las representaciones sindicales para evaluar continuamente las condiciones de trabajo y elaborar planes para cada una de las empresas del grupo.

En el Grupo Bimbo se considera que todos sus empleados son asociados y por ello se han creado programas de participación que incentivan la productividad por el bien de la empresa y del empleado mismo. Los resultados de todas las iniciativas descritas se reflejan en la ausencia de conflictos laborales y paros de producción, con lo cual se evitan gastos cuantiosos y daños a la imagen corporativa por publicidad negativa. La lealtad de los trabajadores es muy alta, siendo el promedio de años de empleo en la compañía superior a 13. Esto último se traduce en una menor rotación de personal y consecuentemente en un ahorro en gastos laborales. Además, las prácticas responsables han supuesto una alta calificación de crédito, lo cual le facilita a la empresa el acceso a recursos financieros en condiciones ventajosas.

Comentarios finales

En términos generales, esta sesión demostró ampliamente que una gestión responsable de recursos humanos da como resultado un buen desempeño, ya sea a través de activos intangibles que reditúan en una buena reputación, por cuenta de resultados favorables derivados de la reducción de gastos laborales (menor rotación y ausentismo y/o evitando conflictos laborales), o bien por la posibilidad de atraer y retener a los mejores profesionales, quienes logran altos niveles de productividad a través de buenas prácticas laborales. Hemos visto cómo sectores tan dispares como el alimenticio y el de la alta tecnología pueden ser igualmente responsables con sus recursos humanos. En ambos casos los empleados son considerados entre los activos más importantes de la

empresa. También hemos podido comprobar que las condiciones laborales buenas se dan en cualquier tipo de empresa, independientemente del tamaño y de su carácter nacional o internacional. Por otro lado, las organizaciones responsables con sus empleados son más proclives a ser responsables en otras áreas, como pueden ser las relaciones con las comunidades en las que tienen influencia y con el medio ambiente. La gestión responsable de los recursos humanos puede observarse cada vez más en organizaciones de todo el mundo, no importa que tipo de actividad desempeñen o en número de años que lleven operando.



En contraste con las actividades puramente empresariales, hemos podido comprobar la necesidad de realizar alianzas entre gobiernos, empresas y sociedad civil que garanticen condiciones laborales mínimas, especialmente en los casos de empresas conflictivas por su complejidad o de aquellas que operan en los países en desarrollo. En ambos casos los actores más vulnerables sufren las peores condiciones. Con la ayuda de organizaciones multilaterales como la OIT, es posible mejorar las condiciones de vida de los más pobres, aliviar la pobreza extrema y contribuir al desarrollo económico y social sostenible de América Latina.

SEGUNDA RONDA DE SESIONES PARALELAS

Sesión A: Incentivos externos e internos

Lunes, 27 de septiembre, 2004

Estrella Peinado-Vara⁷

Banco Interamericano de Desarrollo

En esta sesión se analizaron los aspectos internos y externos que llevan a las empresas a ser social y ambientalmente responsables, así como los incentivos y soluciones que la RSE ofrece y que las compañías ponen en práctica para construir una sociedad mejor y para lograr una mejor gestión. En algunos casos la motivación viene de la convicción personal de los gerentes, mientras que en otras se origina en la búsqueda de diferenciación de los productos y servicios de la empresa. La globalización, la cobertura de los medios de comunicación o los reclamos de la sociedad civil por una mayor equidad se consideran presiones externas que las compañías pueden aliviar a través de la RSE.

Participaron en este panel José María Bustillo, Presidente del Grupo Fenosa de Colombia; Juan Felipe Cajiga, Gerente de Programas de RSE de Cemefi de México; Hilda Sánchez, Asesora en Asuntos Económicos de la Organización Regional Interamericana de Trabajadores (ORIT), perteneciente a la Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres (CIOUSL); y Jerónimo Puijijn, Director de Fair Trade México.

Energía social

José María Bustillo, Presidente del Grupo Unión Fenosa de Colombia, compartió su experiencia en la búsqueda de la integración legítima de los intereses económicos con el crecimiento sostenido y sostenible, la gestión ética y la acción social.

Unión Fenosa se ha transformado con el tiempo en una empresa de servicios múltiples. Pasó de ser una compañía del sector eléctrico en los años ochenta, al mercado de los servicios de consultoría y más adelante al mercado de las telecomunicaciones y el gas. La actividad del grupo en Colombia se centra en la generación y distribución de energía eléctrica.

El compromiso con las ideas, las personas y el entorno son los pilares en los que se apoya el grupo con respecto a la RSE. La Universidad Corporativa del grupo se ocupa de las ideas. Uno de los incentivos internos de esta compañía es la búsqueda de la excelencia a través de la formación continua. Para la empresa, el conocimiento es la fuente de las ventajas competitivas y es a partir de éste que se puede producir la transferencia de experiencias que lleva a las compañías a desarrollar la metodología, los sistemas y los medios de gestión que generan crecimiento. Por lo tanto, sus 25.000 empleados están en continua formación: el objetivo es enseñar y aprender de la experiencia de la propia empresa. El compromiso con las personas incluye un programa de becas para la formación técnica de jóvenes, con la intención de incorporarlos a la compañía. Este programa le permite al grupo encontrar empleados con la formación y los conocimientos específicos que necesita. En años anteriores el programa se llevó a cabo en Bolivia, en 2004 en el Estado de Sonora en México y en 2005 se realizará en Colombia.

⁷ Sesión moderada por Carlos Ludlow, Confederación Unión Social de Empresarios de México (USEM).

La experiencia más importante tiene que ver con el compromiso con el entorno social. Desde el año 2000 el grupo está presente en Colombia, donde existen conflictos sociales, un alto índice de pobreza (se considera que más del 40% de la población vive por debajo del umbral de pobreza) y un grave problema de inseguridad ciudadana (provocada por el conflicto armado) que sufre el país desde hace décadas. El incentivo más importante para el grupo en Colombia es la búsqueda de mercados en los cuales pueda llevar a cabo sus actividades, a pesar de estar en medio de un ambiente hostil por motivos económicos y sociales.

Uno de los grandes aciertos fue el diseño e implementación de una estrategia de segmentación del mercado colombiano, el cual fue dividido en tres: aquel que se puede considerar normal, es decir, formado por clientes que pertenecen a un estrato social que les permite pagar por los servicios que reciben (aunque en algunos casos sean de un nivel de ingreso bajo), el de zonas de conflicto y el mercado de clientes de estratos sociales con ingresos extremadamente bajos (asentamientos de personas que están huyendo de las zonas de mayor conflicto y que se concentran en grandes ciudades como Cartagena de Indias y Barranquilla). Sin el compromiso adquirido por la empresa con el entorno social y las prácticas de RSE, la compañía no habría logrado hacer rentable su inversión en este país: aproximadamente 1.500 millones de dólares, quizá una de las más fuerte del grupo español en el extranjero. La participación de los gobiernos es fundamental. Es así como en esta experiencia la empresa ha diseñado su plan estratégico de segmentación del mercado, mientras que el Gobierno de Colombia ha adaptado sus leyes para facilitar la implementación. La firma mantiene un contacto directo con los alcaldes, los gobernadores y el gobierno central, con los cuales trabaja mancomunadamente para poder abastecer estas zonas desfavorecidas.

Los resultados de la segmentación del mercado para atender las necesidades de los estratos más pobres

han sido muy positivos. La compañía tenía una serie de problemas desde el punto de vista social (manifestaciones, huelgas y paros en la empresa) y problemas relacionados con la gestión comercial propiamente dicha. A través de la segmentación, la recaudación general por servicios prestados aumentó del 50% al 92%, y las pérdidas de energía se redujeron del 42% al 18%.

Para la implementación de este proyecto de atención a nuevos mercados se creó una quinta compañía –que se suma a las cuatro del grupo en Colombia– llamada Energía Social. El señor Bustillo explicó que esta compañía está dedicada exclusivamente a atender estratos sociales excluidos y marginados, de bajísimos recursos, con unos resultados asombrosos. Por ejemplo, la recaudación de pagos aumentó en un año del 5% al 30% gracias al trabajo conjunto con las comunidades. La adaptación se ha realizado a través de la creación de pequeñas empresas dentro de las mismas comunidades a las cuales abastece de energía. Estas empresas de trabajo temporal se encargan de las labores de medición y lectura del consumo, de la recaudación de los pagos y del servicio al cliente. De este modo la empresa fomenta el desarrollo local de las comunidades mediante la capacitación técnica de los habitantes para que puedan realizar estos servicios de lectura de contadores, cobro y reparación del tendido eléctrico en esas comunidades. Con esto, en seis meses consiguió crear cerca de un centenar de empleos directos y aproximadamente 2.000 empleos indirectos.

Otra de las estrategias de Energía Social tiene que ver con el desarrollo de productos y servicios diseñados y adaptados a las características y necesidades de los segmentos de población más desfavorecidos; aquí el objetivo es facilitar el acceso a sus servicios por parte de los llamados “mercados en la base de la pirámide”. A diferencia de otros segmentos del mercado con un poder adquisitivo más alto donde la facturación se realiza mensualmente, en éstos la facturación se realiza diariamente. De este modo la empresa se adapta a los patrones de ingresos de los clientes que pueden

realizar pagos más frecuentes en cantidades inferiores. El caso de los llamados “marañeros” es parte de esta experiencia. En Colombia se utiliza este término para denominar a aquellas personas que realizan una reconexión a la red eléctrica de manera ilegal cuando a un cliente se le desconecta el servicio de electricidad por falta de pago. Suelen ser personas que habitan en el mismo entorno y su existencia puede considerarse consecuencia de una incorrecta gestión comercial. Las sucesivas desconexiones suponían un gasto insostenible y una actividad a primera vista imparables: los marañeros actúan con gran rapidez y cobran muy poco. Energía Social solucionó el problema con la incorporación de los marañeros a la empresa como otro proveedor más y con un programa específico de formación.

La conclusión básica de la experiencia del Grupo Fenosa en Colombia es que la responsabilidad social y ambiental forma parte de la estrategia y es un valor corporativo más. Fenosa busca realizar proyectos sostenibles y mejorar el bienestar de las poblaciones, a la vez que soluciona problemas empresariales y mejora sus resultados.

Distintivo de Empresa Socialmente Responsable

Juan Felipe Cajiga, Director del Programa de RSE de Cemefi en México, compartió las experiencias de una organización que promueve la RSE en México. Cemefi, como parte de la Alianza por la Responsabilidad Social de México (AliaRSE), se centra en los incentivos y las motivaciones que las compañías tienen para ser responsables.

El Distintivo de Empresa Responsable es un reconocimiento que se entrega desde el año 2001. Se basa en el principio de que la RSE es algo inherente a la empresa y se puede manifestar tanto interna como externamente. La RSE surge como una oportunidad para atender las expectativas de los grupos con los cuales se relacionan las compañías y asumir compromisos más allá de lo que exige la ley, en favor de las mejoras sociales y ambientales. Según el señor Cajiga, las dimensiones que se tienen en cuenta son fundamentalmente cuatro: la

dimensión ética, la responsabilidad social interna, la responsabilidad hacia la comunidad y la responsabilidad para con el medio ambiente.

El distintivo aludido es un instrumento de promoción de la RSE. En 1999 lo obtuvieron seis empresas asociadas. Así que fue todo un reto llegar a entregarlo a 61 compañías en 2004. La estrategia no consistió en poner a las firmas irresponsables en el punto de mira sino en promover el liderazgo en RSE entregando el galardón a aquellas empresas que sí son responsables y que pueden servir de ejemplo. De este modo se premia el cumplimiento de los principios que permiten implementar o instrumentar las actividades de RSE, a la vez que se facilita la comparación entre las empresas mexicanas con el propósito de estimularlas a mejorar su desempeño. Según el señor Cajiga, los principales resultados de las empresas galardonadas con el distintivo son: en primer lugar, el incremento de la lealtad y una mejoría en sus relaciones con los grupos de interés, particularmente sus empleados; y en segundo lugar, una mejor relación con sus comunidades y con las autoridades, más eficiencia en sus contribuciones y mejor desempeño financiero con su correspondiente reducción de costos, y fortalecimiento de la imagen corporativa. Es importante señalar que si bien la mejora de la imagen de las compañías es uno de los resultados, no es el único; existen igualmente otros beneficios claramente derivados de las actividades responsables.

En relación con la satisfacción y lealtad de los empleados, AliaRSE trabaja muy de cerca con la iniciativa Great Place to Work, a través de la cual se elabora un listado de las mejores empresas desde el punto de vista de la satisfacción laboral. Como ejemplo de mejor acceso al mercado, el señor Cajiga mencionó el caso de Algodones Zuum, una empresa que después de implementar una serie de acciones dirigidas a mejorar sus actividades, se hizo acreedora a una licitación internacional abierta por Wal-Mart para abastecer su mercado de California. Algodones Zuum añadió voluntariamente en su solicitud la importancia de la RSE y las razones para considerar estos aspectos fundamentales para su funcionamiento. La introducción

del elemento RSE fue vital para diferenciar su oferta. Wal-Mart valoró positivamente este gesto, pues fue la única compañía postulante que resaltó la RSE en su pliego de licitación. Cabe señalar que para poder satisfacer las demandas del mercado de Wal-Mart en California, Algodones Zuum incrementó su producción en un 45%.



Entre las motivaciones identificadas por las empresas para adoptar las prácticas de RSE figura la convicción de que se deben satisfacer las expectativas de todas las partes interesadas (empleados, gobiernos, inversores, comunidad, clientes, proveedores, etc.) Esto las conduce a tratar de conocer más a fondo sus mercados, lo que convierte a la RSE en un instrumento de competitividad. El 70% de las empresas que han recibido el distintivo han elaborado un código de cumplimiento voluntario de RSE que les ayuda a manejar de forma más sistemática sus actividades, así como a introducir y a relacionar estratégicamente la RSE con el resto de sus operaciones.

Como reflexión de cierre, el señor Cajiga señaló que es importante aclarar que la filantropía corporativa es un elemento que forma parte de un todo mucho más complejo e integral. El avance de la RSE implica compromiso, congruencia y creatividad. No existen fórmulas, aunque los indicadores internacionales que proponen algunas iniciativas pueden ser un instrumento válido de medición. En cualquier caso, las

prácticas responsables dependen de las características de cada empresa y de su entorno, y difícilmente pueden ser reproducidas exactamente. Por ello es importante potenciar la transparencia, el reporte y la apertura hacia las partes interesadas, más que perseguir la regulación o la obligatoriedad de los comportamientos responsables, dado que pueden tener un efecto opuesto al deseado.

La actividad sindical

Hilda Sánchez, de la Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres-Organización Regional Interamericana de Trabajadores (CIOSL-ORIT), presentó la visión de la RSE desde perspectiva de su organización, lo cual representa a más de 45 millones de trabajadores.

Los sindicatos están presentes tanto en las empresas multinacionales como nacionales. A la vez están agregando incentivos en el marco de las políticas sindicales nacionales, especialmente frente a las cámaras empresariales y las organizaciones internacionales, incluyendo el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización de Estados Americanos (OEA), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Organización de Naciones Unidas (ONU).

La ORIT encuadra sus actividades sobre la RSE en dos campos de acción inmediatos: uno es el grupo de trabajo formado por el BID en el año 2000 para analizar diversos aspectos relacionados con la responsabilidad social de las empresas, y el otro es el Consejo Sindical de Asesoramiento Técnico (COSATE) de la OEA, donde se discute todo lo relativo a legislaciones laborales. La ORIT participa desde 1995 visualizando la dimensión social de los procesos de la globalización y de la participación de los representantes de los trabajadores en aquellas negociaciones que sean de interés para las centrales afiliadas.

La misión de la ORIT en el ámbito regional se presenta a través de dos vías. Por un lado se encuentran los instrumentos intergubernamentales que los sindicatos han venido elaborando, y por otro están los acuerdos tripartitos multinacionales donde existe una mayor participación de las organizaciones sindicales por sector. Los instrumentos con los que cuentan son aquellos derivados de instituciones como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UN Global Compact), o la declaración de la OIT sobre las empresas multinacionales. El proyecto más reciente se está realizando junto con Naciones Unidas. Se trata de una iniciativa de responsabilidad empresarial en la esfera de los derechos humanos que comenzó en 2003 y en la que la ORIT-CIOSL hace el seguimiento y la evaluación.

El otro gran camino son los acuerdos directos con las grandes empresas multinacionales. Tanto empresas como sindicatos participan activamente en la conformación de estos acuerdos globales. También existen los códigos de conducta voluntarios, a menudo diseñados y adoptados por las empresas, cuyos antecedentes son los primeros comités de empresa voluntarios.

En cuanto a la experiencia en otros continentes, la ORIT observa de cerca las actividades que se llevan a cabo en la Unión Europea y sigue sus directrices, especialmente una de 1994 que hizo obligatorio el establecimiento de los comités de empresas donde los sindicatos desempeñan un papel predominante.

Con base en todos los instrumentos descritos anteriormente, la CIOSL elaboró en 1997, junto con las federaciones sindicales internacionales, el Código Básico de Prácticas Empresariales. Éste refleja la visión que la organización tiene de lo que debería ser un código voluntario de conducta mínimo. Existen 25 acuerdos globales en el ámbito de empresas y sindicatos, y aunque son considerados sólo pequeños pasos se está avanzando a medida que se va acumulando experiencia.

Para aplicar estos acuerdos en las Américas en lo que se refiere a las directrices de la OCDE, la ORIT promueve la expresión local y concreta de este instrumento a través de los puntos nacionales de contacto en los casos de México, Canadá y Estados Unidos. Las directrices de la OCDE también pueden ser ratificadas por asociaciones en países que no son miembros de esta organización e instar a los gobiernos a que las sigan. Estos puntos nacionales son una instancia de enlace con el gobierno, donde los trabajadores pueden participar para presentar la problemática que afecta a las filiales de las empresas multinacionales y donde se establece un diálogo y la posibilidad de una concertación social. En el caso de México hace falta mayor empuje por parte de los sindicatos. El punto de contacto nacional de Chile ha contribuido a que algunos conflictos existentes en algunas empresas se conviertan en resoluciones de carácter nacional y se trata de un ejemplo muy dinámico.

El caso de Chiquita es un claro ejemplo de acuerdo global de una multinacional, construido con la ayuda de la OIT, en un sector especialmente conflictivo como el bananero, donde la formación de sindicatos es muy difícil.

En los instrumentos mencionados podemos encontrar las siguientes elementos de RSE:

1. La posibilidad de garantizar unas condiciones laborales mínimas para los empleados de empresas multinacionales, así como para los de sus empresas subcontratistas, abastecedores principales y concesionarios.
2. La incorporación de las normas fundamentales del trabajo de la OIT: libertad sindical, negociación colectiva, no discriminación y prohibición del trabajo forzoso e infantil, así como lo referente a salario justo, jornada de trabajo legal y a un ambiente de trabajo seguro e higiénico sin abusos físicos, amenazas o intimidaciones.

Como lo indicó el señor Hofmeijer de la OIT en el panel sobre RSE y calidad de vida en la comunidad interna, todo lo anterior, al igual que las dimensiones de medio ambiente, competencia, tecnología y transparencia, influyen en la competitividad de las empresas. Sin duda, lo más importante es que todos estos instrumentos, elementos y dimensiones sean parte fundamental de la filosofía de la empresa y que no se queden encasillados en los departamentos de relaciones externas o relaciones públicas. Es prioritario establecer mecanismos de seguimiento y medición de los resultados que arrojen los programas de RSE.

Comercio alternativo

Jerónimo Puijn, de Comercio Justo México, explicó que esta iniciativa surge como una respuesta a la búsqueda de acceso a los mercados de los pequeños productores para obtener precios razonables, dado el desamparo en el que quedan ante una caída de precios, los cuales ya no compensan su inversión y gasto. Parte del problema es la intermediación excesiva, así como la imposibilidad de que los productores participen de manera directa en el mercado. Para intentar vencer estos obstáculos, en 1988 se creó en Holanda el primer sello de garantía de comercio justo por iniciativa de una asociación de pequeños productores de café de Oaxaca (México) y una organización de la sociedad civil holandesa. En aquel momento, los productos con el sello de comercio justo debían cumplir los siguientes requisitos:

1. Ser producidos por organizaciones democráticas y transparentes.
2. Prever el pago de un precio justo a los productores que cubra los costos de producción, incluyendo los de mano de obra dignamente remunerada, así como métodos de producción respetuosos del medio ambiente. El precio de garantía debía complementarse además con un premium social para el desarrollo colectivo o comunitario y con otro a la calidad ecológica para aquellos productos que contaban con una certificación orgánica.

3. Las empresas o marcas que utilizaran el sello debían ofrecer a los productores condiciones de pago oportunas con facilidades de prefinanciamiento en el caso de exportaciones. Esto para evitar que aquellos se vieran en la necesidad de vender su producción en el mercado local a precios que no alcanzan a cubrir sus costos. Además, la relación comercial entre las partes debía ser duradera y no incidental.
4. Ser de buena calidad, cumplir los criterios de comercio justo y estar avalados por una organización externa e independiente.

El cumplimiento de estos requisitos permitió llevar los productos a canales de distribución masivos, primero en Holanda y después en catorce países europeos, Estados Unidos, Canadá, Japón y más recientemente en México, Australia y Nueva Zelanda. La participación entusiasta de empresas de todos los tamaños, e incluso de consorcios transnacionales, ha sido un factor esencial en el desarrollo de este proceso de penetración rápida en los diferentes mercados.

Las iniciativas nacionales de promoción del mercado de comercio justo certificado conforman la Fair Trade Labeling Organization International (FLO), una instancia normativa y de promoción con sede en Bonn (Alemania). La certificación en sí es operada por la agencia independiente FLO Cert, actualmente la certificadora social más grande del mundo. Comercio Justo México surgió en 1999 y pronto creó su propia normativa y sello. En 2003 fue aceptado como miembro de FLO, convirtiéndose en la primera organización nacional que se encuentra en un país de pequeños productores y que tiene como objetivo promover su propio mercado interno. CertiMex realiza la certificación de los productos destinados al mercado mexicano, mientras que FLO Cert realiza la certificación para los mercados de exportación.

Según el señor Puijn, para el primer trimestre de 2004 los resultados de la iniciativa de comercio justo muestran 387 organizaciones de productores certificadas, lo cual representa aproximadamente 500 productores de primer nivel y beneficia a más de 800 familias en África,

Asia y América Latina y el Caribe. Las tres cuartas partes del total de organizaciones son originarias de quince países de América Latina y el Caribe. Tan sólo en México existen 60 grupos de pequeños productores certificados en comercio justo internacional, los cuales representan a más de 100 productores de primer nivel de café, miel y frutas. Existe una veintena de productos certificados con el sello de comercio justo, la mayoría alimenticios y algunos manufacturados.

En algunos países, el 5% de las ventas de café se realizan bajo el sello de comercio justo y en Suiza, uno de cada cuatro plátanos se vende con esta certificación. En 2002, los beneficios para los productores ascendieron en a más de 30 millones de dólares. El crecimiento global de las ventas ha sido espectacular. En el año 2003 se produjo un incremento del 43% con respecto al 2002: se vendieron 83.500 toneladas de producto por un valor de casi 1.000 millones de dólares. En África, América Latina y el Caribe existen redes vastas y consolidadas de organizaciones colectivas de pequeños productores. En México se está trabajando con las cooperativas en fortalecimiento empresarial y se cuenta con empresas integradoras de cooperativas de comercio justo. En Brasil, Perú y Chile existen redes nacionales que son similares en su forma de organización a Comercio Justo México, es decir, enfocadas hacia sus respectivos mercados internos.

Sobre el impacto del comercio justo se destacan los siguientes puntos:

1. El precio pagado al productor dentro de los canales de comercio justo es más del doble del precio pagado al productor en los canales tradicionales.
2. La necesidad de ofrecer productos y servicios de buena calidad como consecuencia de las exigencias de los mercados hace que el comercio justo sea prioritario.
3. Más allá de promover la calidad, el comercio justo ha servido en muchos casos para regular y ahuyentar a los intermediarios abusivos.
4. La integración horizontal de los pequeños productores ha aumentado su capacidad de

negociación comercial, su competitividad empresarial y su capacidad para realizar propuestas de cara a las políticas públicas.

El comercio justo ha demostrado viabilidad económica. Los costos asociados a las dimensiones ambientales y sociales pueden ser incorporados al tradicional concepto unidimensional de la calidad, para que se convierta en un concepto tridimensional. El comercio justo resulta rentable para todos, incluso para la iniciativa privada. Esto es posible gracias a la capacidad de los productores, la voluntad de los empresarios y el interés de los consumidores. Para conseguir el éxito han sido imprescindibles unas reglas claras comunicadas adecuadamente a los consumidores y respaldadas por un sistema de certificación creíble. Los consumidores de todo el mundo están dando muestras de aprecio a esta definición multidimensional de la calidad y exigiendo cada vez más su cobertura, al expresar su preferencia por productos con certificación social y ecológica. En América Latina, el consumidor medio todavía no ejerce mucha presión sobre los productores, tal y como sucede en otras partes del mundo. Algunas compañías multinacionales ya ofrecen entre sus productos algunos con el sello de comercio justo en varios de sus mercados en Estados Unidos y Europa, aunque no en otros mercados de países menos desarrollados. Se trata de una oportunidad única para algunas empresas que podrían obtener una ganancia en materia de competitividad a través del liderazgo en RSE.

En México, empresas como Carrefour, Dunkin Donuts, McDonald's y Starbucks ya incorporan y respaldan productos de comercio justo, pero aún no es una tendencia mayoritaria. Todavía no se han logrado introducir productos de comercio justo en las cadenas de grandes superficies, aunque existe un interés creciente y hay estudios de mercado que demuestran que el consumidor mexicano estaría dispuesto a pagar un sobreprecio por este tipo de producto. Los pequeños productores reclaman el reconocimiento de su trabajo para ser responsables de su propio desarrollo.

Comentarios finales

Con el ejemplo del Grupo Fenosa en Colombia hemos podido comprobar que la RSE brinda instrumentos para mejorar el desempeño del negocio. Atender las necesidades de consumo de los más desfavorecidos con soluciones innovadoras proporciona acceso a nuevos mercados, a la vez que se atienden poblaciones que han sido tradicionalmente olvidadas por los gobiernos y por el sector privado. El trabajo conjunto de todos los actores es absolutamente necesario para crear las condiciones adecuadas para la actividad empresarial y adquirir los conocimientos sobre la comunidad que permitan responder a sus expectativas convenientemente.

También hemos comprobado que la promoción de empresas responsables a través de la entrega de menciones y reconocimientos es un buen instrumento –al menos inicialmente– para convencerlas de que la RSE es conveniente desde el punto de vista de los negocios. Más adelante se hará imprescindible el seguimiento y la verificación de que las empresas hacen realmente lo que declaran. En cualquier caso, se trata de una manera inicial de capitalizar las actividades de RSE para aquellas empresas en las cuales la reputación tiene un papel especialmente relevante.

Para los sindicatos, las relaciones intergubernamentales tienen importancia dado el carácter global de la actividad económica. A partir de los instrumentos que ya existen y el reconocimiento de que los derechos de los trabajadores traspasan fronteras, las empresas pueden hacer frente a su responsabilidad con los empleados y sus familias.

Mientras que la caída de los precios del café en el mercado internacional ha llevado a muchos productores a la quiebra, los precios pagados bajo criterios de comercio justo ha permitido a otros productores de las mismas regiones alcanzar niveles de vida dignos, mayor seguridad económica, al tiempo que les ofrece la oportunidad de construir paulatinamente buenas perspectivas futuras para las comunidades. Además, el funcionamiento de las

cooperativas de productores de comercio justo ha generado una serie de beneficios secundarios que apoyan el desarrollo sostenible. Es también un elemento importante para que comunidades desfavorecidas histórica y socialmente recuperen su autoestima. Comercio justo cree en un concepto de aplicación integral de la RSE en las empresas y en el mercado. El tratamiento superficial de la responsabilidad con el medio ambiente y con la sociedad que en algunos casos tiene el sector privado, no sólo no da frutos sino que perjudica a aquellos que sí integran la RSE como parte de su estrategia empresarial. La RSE, al igual que el comercio justo, puede conseguir que el término “competir” deje de ser equivalente a disminuir los costos sociales y ambientales de producción empresarial para trasladarlos al resto de la sociedad.

SEGUNDA RONDA DE SESIONES PARALELAS

Sesión B: Comunicación de las estrategias de RSE

Lunes, 27 de septiembre, 2004

Italo Pizzolante

Presidente, Pizzolante Comunicación Estratégica, Venezuela

La sesión tuvo como propósito analizar la manera en que las compañías pueden comunicar adecuadamente sus acciones de RSE y crear canales de comunicación efectivos para relacionarse con las partes interesadas. Participaron como panelistas Antonio Boadas, Director de Relaciones Externas de Procter & Gamble en Venezuela; Roberto Aguirre, Director Ejecutivo de Comunicación Institucional del Grupo Financiero Santander Serfin en México; Alberto Vollmer, Presidente Ejecutivo de Ron Santa Teresa de Venezuela; y Edgar Rodríguez, Director de Comunicaciones Estratégicas de Cemex, México.

Las ponencias trataron el tema de la responsabilidad social desde el ángulo de la realidad y no de la tendencia. Esta realidad debe ser tomada en cuenta por aquellas empresas que aspiran a una posición relevante en los mercados mundiales. Entre otros temas, los ponentes discutieron la necesidad de conocer la dimensión del impacto de las empresas en la sociedad, los aspectos que preocupan a las partes interesadas y cuáles son los medios más apropiados para comunicar y para responder a los cambios en los mercados. El grupo de expertos que conformó el panel analizó también la manera más apropiada de dar a conocer las estrategias de responsabilidad social que actualmente están llevando a cabo las compañías, tanto desde el punto de vista práctico como desde el punto de vista conceptual.

Los tiempos han cambiado, y además de las exigidas prácticas de buen gobierno corporativo en lo interno y de la necesidad de ser más competitivos, aparece el rol de la empresa como actor social. Una foto con un cheque de gran tamaño resulta menos provechoso que escuchar lo que la comunidad o el delegado sindical tienen que decir a la empresa de forma espontánea, y no es difícil lograrlo. Las donaciones no son necesariamente una acción de responsabilidad social. Lo que la comunidad valora es la acción sostenible. Las empresas se preocupan mucho por la imagen y se ocupan poco de la identidad, de la personalidad de la empresa. La cultura corporativa se caracteriza por su participación en las actividades de todas aquellas partes interesadas que esperan la mayor coherencia y consistencia entre lo que proclaman sus reportes sociales y las acciones reales.

Las compañías deben redescubrir las virtudes de la transparencia y el comportamiento ético dentro de la nación en la que operan. Ninguna compañía puede ser exitosa, y por lo tanto ninguna nación puede ser competitiva, si la opinión pública desconfía de su comunidad empresarial. De esta forma, comunicar a la comunidad lo que se está haciendo en responsabilidad social ayudará notablemente a aumentar la confianza en la empresa. No hay nada más real que una percepción, y por tanto la confianza dependerá de cómo se comuniquen las acciones.

Antonio Boadas, Director de Relaciones Externas de Procter & Gamble Venezuela, señaló que cada

individuo ve la realidad desde una gran ventana y en consecuencia cada uno tiene distintas percepciones sobre un mismo tema. Por esta razón, cuando se comunica se debe estar consciente del riesgo que se está asumiendo, del objetivo que se está persiguiendo y hacia dónde va a fluir el mensaje.

La sociedad tiene problemas, razón por la cual no quiere promesas sino soluciones, sin importar de dónde vengan. Tomando esto en cuenta, es fundamental asumir que la responsabilidad social no es una nueva forma de relaciones públicas. Se requiere una gerencia inteligente que lleve a cabo acciones antes de comunicarlas, apuntó el señor Boadas. Recomendó también que la empresa debe ser parte de la solución y promover programas que estén alineados con su esencia organizacional y su estrategia de negocios. Asimismo debe escuchar y luego actuar, y a la vez promover alianzas estratégicas con otras organizaciones. De igual manera, la empresa debe definir las prioridades de sus programas en función de las necesidades de la comunidad y no de sus necesidades de comunicación.

Es fundamental también contar con el compromiso de los líderes de la organización dentro de las actividades de responsabilidad social, pues esto garantiza la sostenibilidad de las mismas, según el criterio del señor Boadas. Lo más importante es que los programas de responsabilidad social sean respetuosos con las comunidades, con las organizaciones, con los accionistas y con la propia empresa: siempre escuchando las necesidades, trabajando en equipo para generar soluciones, y conscientes de que son procesos con los que se obtienen resultados de largo plazo.

Es necesario entender la comunicación estratégica como un esfuerzo sostenido para generar confianza, armonía de intereses y respeto, tanto en la comunidad como dentro de la empresa. Mientras ésta busca hacer más eficiente sus operaciones y reducir agresivamente sus costos, el ciudadano está dispuesto a reclamar activamente sus derechos y a defenderlos. La sociedad exige el respeto al medio

ambiente, puede denunciar la explotación y hasta organizar bloqueos a plantas industriales y supermercados donde se venden productos que cree que no cumplen con sus expectativas acerca del rol que debería tener una empresa en la sociedad. La nueva realidad empresarial –pública y privada– se enfrenta a múltiples audiencias que utilizan los medios de comunicación, las organizaciones no gubernamentales, el mundo académico y las autoridades, entre otros grupos de presión, para hacer escuchar sus opiniones e influir en la conducción empresarial. Por ello, el desafío hoy es hacer que la competitividad sea sostenible y ello sólo es posible si le incorporamos una visión responsable.

La RSE como pilar de la estrategia empresarial

La misión de una empresa sostenible es crear bienestar y ello exige descubrir la sincera sensibilidad por las inquietudes de la comunidad y el país. **Roberto Aguirre**, Director Ejecutivo de Comunicación Institucional del Grupo Financiero Santander Serfin de México, explicó el enfoque de la institución financiera en relación con las inquietudes y necesidades de la comunidad y del país. Para el Grupo Santander, la responsabilidad social es uno de los pilares de la estrategia global del grupo y se aplica en cada uno de los países donde tienen presencia. Es un elemento fundamental para garantizar el éxito de largo plazo de su modelo de negocios, y es la manera ideal de fundirse con la comunidad en la búsqueda del bien común.

Aunque para el grupo la sociedad y el medio ambiente son áreas claves, la educación tiene aún más importancia. La compañía mantiene numerosos programas para incentivar la educación. Santander entiende la educación superior como uno de los principales motores del desarrollo. Por ello creó el portal Universia, la mayor red virtual universitaria del mundo que agrupa a 736 universidades y que sirve a ocho millones de estudiantes. Adicionalmente creó la biblioteca virtual Miguel de Cervantes, un portal de libre acceso, con más de 12.000 obras digitalizadas en castellano. Se suman a ellas las diversas campañas para motivar tanto a los trabajadores como a la comunidad en general a hacer aportes

para promover la educación de niños de escasos recursos. En el caso de los trabajadores esto se hace a través de la modalidad de descuento por nómina, y en el caso de los clientes con la donación de un peso cada vez que retiren dinero de los cajeros electrónicos.

El señor Aguirre mencionó otras campañas del Banco Santander en los países en los que tiene operaciones: un programa de apoyo a las víctimas de incendios y el fomento a la protección de terrenos boscosos llamado “Reconstruir el futuro”. Como apoyo a Médicos sin Fronteras, el Banco Santander Central Hispano vacuna a 50 niños por cada nómina domiciliada. Y con el programa “Donar un libro no tiene precio” recolecta libros con el propósito de donarlos a niños, jóvenes y adultos que carecen de material educativo. Destacó que el Grupo Santander invirtió 71 millones de euros en proyectos de educación, sociedad y medio ambiente en el mundo durante 2003. Como consecuencia, ha aumentado los procedimientos de diálogo con sus accionistas. Adicionalmente, Santander y sus proveedores ofrecen precios competitivos, requisitos de calidad, compromiso social, ambiental y con los derechos humanos, y adhesión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, características éstas que lo hacen más competitivo.

El Banco Santander considera que es necesario dar a conocer las actividades que se están realizando, no sólo porque en algunos casos esto es necesario para materializar el incremento en la competitividad derivado de tales actividades, sino porque también sirve como ejemplo para que otras empresas pueden comenzar a invertir sus recursos en este tipo de programas.

Hechos, no palabras: El proyecto Alcatraz

Es necesario diseñar un modelo de organización y gobierno de la empresa que sea simétrico y consistente con sus acciones, orientado a la ejecución de su plan de negocios y a la vez armonizado con los intereses de la sociedad a la que pertenece. La motivación no sólo debe ser altruista. Para que las acciones sociales sean sostenibles deben estar combinadas con el mundo interior de la empresa.

Estamos frente a un nuevo modelo de relaciones con el entorno conformado por dos sectores. Por un lado están las empresas sensibles y comprometidas con un país y su gente, que ven más allá de su rentabilidad económica y que dirigen su gestión hacia una clara rentabilidad social. Por el otro están las comunidades que integran los sectores sociales y políticos que, lejos de aceptar el paternalismo tradicional, están dispuestas a participar comprometiéndose con un nuevo modelo de rendición de cuentas, equilibrio y mutuo respeto. En este modelo ambas partes ejercen sus derechos, pero también cumplen con sus deberes. La empresa y la comunidad crean un ambiente para el encuentro y la armonía de intereses, tanto en las relaciones internas como en sus vínculos con el entorno. Es necesario mantener programas sociales equilibrados sin sustituir los roles de otros en la búsqueda del bien colectivo. El Estado tiene sus responsabilidades y debe afrontarlas; el papel de la sociedad civil es reclamarle que cumpla con sus obligaciones. No se debe pretender que por la probada ineficiencia del gobierno en muchos programas sociales, éstos reposen únicamente sobre los hombros de la empresa privada. Esta situación resultaría inadecuada y peligrosa.



La competitividad responsable de las empresas, tema en el cual enfocaron las intervenciones del panel, debe mantener su punto central en la comunicación estratégica del negocio, tomando como base el mandato que imponen sus accionistas. A la vez, la empresa necesita abarcar la parte social y ambiental para generar beneficios. Esta nueva visión también reclama actuar de forma responsable y alineada con los intereses de todas las partes interesadas, no sólo de los accionistas.

En opinión de **Alberto Vollmer**, Presidente Ejecutivo de Ron Santa Teresa en Venezuela, las estrategias de responsabilidad social deben comunicarse para motivar a otros empresarios a sumarse a estas iniciativas, para promover la cooperación entre la empresa y el gobierno, y por último, pero no menos importante, para motivar a los integrantes de los programas a continuar creyendo en ellos.

Ron Santa Teresa cuenta con seis proyectos que responden a seis necesidades del municipio en el que se encuentra la empresa: Camino Real para vivienda, Taller del Constructor Popular para generar empleo, Fundación Provive para inculcar valores, Consetours para educación, Visión Revenga para planificación, y por último Alcatraz, su proyecto bandera.

Bajo la filosofía “hechos, no palabras” y tomando en consideración que a mayor riesgo, mayor retorno, Alberto Vollmer, junto con su equipo, han creado Alcatraz, un proyecto orientado a reinsertar a jóvenes con dificultades de adaptación social. Con este proyecto la organización busca provocar cambios radicales en los aspectos negativos de esta problemática social para convertirlos en oportunidades. Esto no sería posible si no estuviera acompañado del compromiso de la alta gerencia de la compañía.

Para Vollmer, las claves para comunicar las estrategias de responsabilidad social son: tener un objetivo y un territorio definidos, mostrar una actitud positiva y tratar temas de interés social real. El propósito es lograr cambios radicales y no sólo generar publicidad para la empresa. Se trata de poner la crisis a favor de la empresa.

Durante los primeros seis meses de funcionamiento del proyecto, todos los esfuerzos de inversión social de Ron Santa Teresa dieron como resultado una reducción del 40% en el índice delictivo del municipio y del 85% en su cabecera. En relación con la parte empresarial, se han captado líderes para el futuro y se han protegido las instalaciones y las comunidades del municipio. También se ha producido una gran cobertura por parte de la prensa nacional e internacional y una alta participación de los

empleados. A través de los seis proyectos sociales se han establecido alianzas con importantes agentes sociales, y se ha conseguido la identificación y solidaridad de sus clientes y consumidores.

La comunicación frente a la información

Edgar Rodríguez, Director de Comunicaciones Estratégicas de Cemex México, comenzó con una cita de Dominique Wolton:

“El fin de las distancias físicas revela la importancia de las distancias culturales”.

Con esta frase dio a conocer los desafíos que enfrenta la gestión de la comunicación empresarial. El primero desafío es que “el otro” (cliente, miembro de la comunidad, gobierno, etc.), que antes era una realidad etnológica lejana, hoy es una realidad sociológica con la que se debe convivir. Ese “otro” deja de ser un accidente en la estrategia del negocio para pasar a formar parte integral de ella.

El segundo desafío, según el señor Rodríguez, es lograr comprender que transmitir e informar no son sinónimos de comunicar, pues con éstos actos no se generan vínculos con la otra parte. La información no es suficiente para crear comunicación.

El tercer desafío que se presenta en la gestión de la comunicación empresarial es que la empresa debe entender que el hasta ahora desconocido y lejano receptor, no es ni pasivo ni estático, sino que sus intereses y motivaciones son dinámicos y evolucionan. Esto implica hacer un esfuerzo por conocer y entender tanto el contexto como los impulsores. Para diseñar las estrategias es importante comprender qué fomenta esos cambios y dónde se producen.

El último desafío mencionado por Edgar Rodríguez es que la comunicación de las organizaciones es un todo. No existe una gestión independiente entre la comunicación interna y la comunicación externa, no es posible desligarlas, especialmente cuando se habla de responsabilidad social. La interdependencia

equilibrada de estas dos áreas de la comunicación es la base para la reputación y la credibilidad de las actividades de las empresas.

De la comunicación hacen parte grupos de interés diferentes, y por ello lo importante es posicionarse y saber dónde se encuentran las acciones de responsabilidad social de un plan efectivo de comunicación. Éste plan debe informar (captar, analizar información y difundir), crear imagen (tener un lugar en la opinión pública, construir confianza y fortalecer la identidad) y por último, debe establecer colaboraciones que igualmente mejoran la posición ante la opinión pública y construyen confianza y alianzas.

Edgar Rodríguez destacó tres premisas fundamentales:

1. Comunicar la acción de competitividad responsable entre diversos actores.
2. La comunicación es un hecho de participación que consiste en modelar conjuntamente y actuar de manera coordinada con el resto de las partes.
3. Planificar no es sustitutivo de implementar.

La responsabilidad social es parte fundamental de las ventajas competitivas de una empresa; por lo tanto, en la medida en que la empresa incorpore las preocupaciones de aquellos que la rodean en sus planes de crecimiento de negocio, tendrá posibilidades de hacer frente de una manera exitosa a los desafíos de sus distintos mercados, aclaró el señor Rodríguez. Para concluir, señaló que las empresas están condenadas a comunicar y que emiten mensajes todo el tiempo. Si se persigue una comunicación exitosa de las actividades de responsabilidad social, entonces las estrategias de comunicación deben ser simultáneas, coordinadas y consistentes.

Comentarios finales: Un punto de partida sin fórmulas ni recetas

Las empresas cuentan siempre con comunicadores formales, y sobre todo informales, cuyas acciones condicionan las percepciones que los actores tienen de la empresa. Es por ello que las compañías deben

desarrollar las habilidades de los comunicadores, para que el mensaje que emitan sea coherente y consistente con la imagen de la empresa.

El desafío es romper el mito de muchos que consideran inadecuado comunicar sus esfuerzos a favor de la comunidad, ya que entienden genuinamente que ése es su deber, y en forma bien intencionada están impidiendo que la empresa construya una red de aliados. En ocasiones los colectivos beneficiados estarían dispuestos a defender a la empresa y estarían dispuestos a hacer públicas sus opiniones para poder seguir recibiendo los beneficios sociales honestos que les ofrece la organización dentro y fuera de ésta. No se trata de realizar una promoción vacía; existen estrategias éticas y transparentes con las que es posible conseguir el punto de equilibrio entre las acciones y las palabras.

Si para generar credibilidad y lealtad en los mercados antes era suficiente con que las empresas se inclinaran por construir su reputación con base en su productividad o en la calidad de sus productos, entre otras cosas, hoy es más importante construir y mantener la confianza. El perfil de ese capital humano que buscamos para crecer juntos y generar confianza es aquel con valores éticos nítidos y sólidos, donde se hace lo que se dice y se defiende con el ejemplo aquello en lo que se cree. La transparencia es un proyecto necesario y una condición para la competitividad responsable; un rasgo que debe estar presente en nuestras intenciones, actuaciones y resultados.

Las empresas generan buena reputación creando y manteniendo la confianza. A su vez, la confianza se mantiene con hechos responsables concretos. El proceso de comunicar las estrategias de responsabilidad social es el mecanismo que convierte en confianza los resultados de las actividades realizadas en la sociedad donde se opera.

No existen empresas éticas, sino empresas que cuentan con profesionales éticos que forman empresas socialmente responsables. Las empresas no son socialmente responsables por tener grandes

inversiones en programas de acción comunitaria, sino por la manera en que actúan en sus políticas de recursos humanos y en la vinculación con sus clientes, proveedores, accionistas y el resto de las partes interesadas. El trabajo de comunicar tiene la labor de armonizar los intereses.

La II Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social es un punto de partida sin fórmulas, sin recetas, pero con experiencias y profundas reflexiones. Los argumentos que han surgido de este evento son una herramienta fundamental para un proceso de educación donde la responsabilidad social se articula con el individuo, el individuo con la empresa y la empresa actúa en la sociedad. El resultado no es que el grande acabe con el pequeño sino que aquél que comprenda y actúe rápidamente será el que triunfe.

SEGUNDA RONDA DE SESIONES PARALELAS

Sesión C: Alianzas intersectoriales *Lunes, 27 de septiembre, 2004*

Audra Jones

Representante, Fundación Interamericana, EE.UU.

Introducción

El panel estuvo formado por Dan Runde, Especialista de Outreach and Alliance Development en la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID); Daphne de Souza Lima Sorensen, Oficial Principal de Programa de Citizen Development Corps (CDC) en Estados Unidos, quien, junto a Tim Miller, Jefe de Proyectos y Representante Legal de Montana Exploradora de Guatemala, presentó el caso de Glamis; Beatriz Febres-Cordero, Directora de Relaciones Corporativas de Manufacturas de Papel en Venezuela, y Norma Treviño, Relaciones Públicas de los supermercados HEB de México.

Si una empresa debería o no involucrarse en asociaciones con las comunidades en su área de influencia es algo que ya no se discute. La pregunta ahora es cómo hacer coincidir la motivación de la compañía para establecer alianzas con las necesidades de la comunidad. El objetivo es alcanzar colaboraciones sostenibles y participativas que conduzcan a cambios favorables y duraderos para las poblaciones más desfavorecidas.

Durante este panel sobre alianzas intersectoriales se presentaron varias experiencias y las mejores prácticas que se extraen de ellas. Estas alianzas tienen como resultado unas inversiones sociales donde ganan tanto las compañías como las comunidades.

Gestión del riesgo y estabilidad

La participación de las empresas en el sector social puede ser utilizada como instrumento para minimizar la ocurrencia de riesgos previamente identificados o para prepararse a enfrentar sus consecuencias. Una empresa cuyas operaciones pueden encontrarse con la oposición de la comunidad, o su dependencia volátil, a menudo quiere trabajar con ella para prevenir posibles reacciones negativas.

En julio de 2003, Glamis Mining Company firmó un acuerdo con Citizens Development Corporation (CDC), una organización no gubernamental (ONG) radicada en Washington, DC, EE.UU., con experiencia global. La asociación entre Glamis y CDC contempla establecer y gestionar un proyecto de desarrollo comunitario multisectorial con y para beneficio de las comunidades locales que vivirán las consecuencias de esta nueva mina de oro cerca de San Miguel, Guatemala. El proyecto tiene por objeto mejorar su calidad de vida proporcionándoles servicios en salud, desarrollo empresarial, formación profesional, y gestión agroforestal y de medio ambiente, todo financiado por la compañía minera en el corto plazo.

El interés de Glamis en invertir en las comunidades de San Miguel se basa en el reconocimiento de que la compañía espera explotar la mina por los próximos 10-15 años. Su colaboración con CDC es parte de una estrategia a largo plazo, no solamente para establecer buenas relaciones con la comunidad sino



para devolverle tanto cuanto sea posible. Asimismo busca crear oportunidades económicas sostenibles que reduzcan el potencial de que las comunidades se vuelvan demasiado dependientes y de que rechacen la presencia de la compañía. En este sentido, la compañía se esfuerza por conseguir y mantener la “licencia para operar”.

Para tener éxito, CDC coordina sus proyectos a través de una ONG creada recientemente, Sierra Madre, la cual se estableció para desarrollar capacidades y promover la sostenibilidad en la comunidad. Dado el amplio espectro del programa, CDC también forjó asociaciones con otras organizaciones para cumplir objetivos más específicos. Project Concern International (PCI), por ejemplo, ha sido incorporada para que gestione las actividades de salud junto con la contraparte guatemalteca, la Asociación de Promotores de Salud de San Miguel (APROSAMI). Su primera actividad fue una feria de salud a través de la cual se atendió a más de 700 personas de las comunidades circunvecinas con necesidades de pediatría, cuidado prenatal y medicina general.

Otros socios son la Fundación de Asesoría Financiera a Instituciones de Desarrollo y Servicio Local (FAFIDESS); una organización local con gran experiencia en microfinanzas y bancos comunitarios, y el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), una entidad estatal que apoya varias iniciativas de formación profesional y de destrezas para hombres y mujeres en áreas como carpintería,

albañilería, panadería y costura. Todas estas organizaciones se encuentran en Guatemala.

Tim Miller de Montana Exploradora de Guatemala, S.A. explicó que Glamis se acercó a CDC buscando un socio estratégico para sus inversiones en el país centroamericano, dada su experiencia global, sus recursos, y particularmente su trabajo en iniciativas similares en la región. CDC, conjuntamente con su base de voluntarios profesionales, provee los conocimientos necesarios en desarrollo socioeconómico local para la implementación del proyecto.

Daphne Sorensen de CDC añadió que su organización se ocupa directamente de aspectos del programa como la parte de desarrollo de micro, pequeña y mediana empresa, la formación profesional y otras actividades de desarrollo económico de carácter comunitario. CDC va más allá, proporcionando asistencia a esas empresas en áreas como gestión empresarial, recursos humanos, ventas, operaciones, gestión de la calidad y asistencia técnica sectorial.

Colaborando con ONG globales a través de actores locales, Glamis ha establecido una asociación que asegura las buenas prácticas dentro del contexto de las comunidades de influencia. Además, la creación del proyecto Sierra Madre y sus alianzas estratégicas con otras ONG han aumentado la sostenibilidad y la participación comunitaria en el proyecto, lo cual a su vez disminuye las posibilidades de conflicto con los pobladores.

Crear mercados estables

En América Latina, más del 60% de la población está sobreviviendo con menos de un dólar al día. Los gobiernos de la región no están atendiendo las necesidades básicas de sus comunidades. Así pues, las empresas están invirtiendo cada vez más en ellas para promover una sociedad estable en la que se puedan producir y vender productos. Estas inversiones tienen un impacto positivo directo en las utilidades de las compañías, así como en la calidad de vida de las poblaciones. Aunque las corporaciones en la región no son recompensadas en términos fiscales como ocurre en Estados Unidos, el sector privado ha dado un paso para complementar y a veces reemplazar al gobierno, ante las dificultades a las que se enfrenta para promover la estabilidad social, crear empleo y asegurar un ambiente conducente a la operación efectiva de las empresas. A pesar de todos los problemas sociales, el sector no puede responsabilizarse de asuntos que le corresponden al Estado a la hora de asegurar unas condiciones de vida mínimas para sus ciudadanos.

Beatriz Febres-Cordero de Manpa, S.A. presentó el caso de su compañía. Se trata de una productora de papel en Venezuela que puso en marcha una iniciativa innovadora: una red de programas comunitarios de reciclaje. El Programa Papyrus comenzó como una ramificación de los esfuerzos de filantropía de la familia fundadora, los Delfinos. Hoy el programa ha evolucionado y se ha convertido en un aliado empresarial estratégico y una fuente de beneficios directos para los venezolanos de bajos recursos que participan en él.

Entre 1998 y 2000 la educación primaria y secundaria se encontraba en declive en Venezuela. Lo que en su día fue un país volcado hacia la educación de su población se convirtió en un panorama en el cual más del 44% de los jóvenes estaba excluido del sistema educativo formal. De aquellos escolarizados, el 69% era muy proclive a abandonar los estudios antes de acabar la secundaria. Al mismo tiempo, se

calcula que la pobreza en Venezuela afectaba al 67% de los hogares. Tal y como ocurre ahora, en aquella época más del 90% de la población vivía en áreas concentradas con poca planificación urbana. No sorprende que los 260 kilos de desechos que produce cada venezolano anualmente se estaban convirtiendo en un problema ambiental y de salud. Resumiendo, Venezuela seguía una tendencia de su población hacia la pobreza, la poca educación y la concentración en las zonas urbanas⁹. Estos datos demográficos se añaden a la cultura histórica de dependencia promovida por un Estado rico en petróleo que dejó a muchos venezolanos mal preparados para tomar iniciativas de liderazgo en la sociedad, más aún en las comunidades de ingresos más bajos. El programa Papyrus ha presentado una estrategia excelente para apoyar a aquellas comunidades menos favorecidas que encarnan los datos estadísticos críticos mencionados anteriormente.

Con la cofinanciación de la Fundación Interamericana (Inter-American Foundation, IAF) y la compañía petrolera estatal PDVSA, se le otorgó a la Fundación Papyrus una donación de tres años de duración para poner en marcha los programas de reciclaje en 120 escuelas secundarias en los estados de Aragua, Falcón, Zulia y Caracas. Este ambicioso proyecto se diseñó con cuidado desde el principio. Contemplaba la selección estratégica de los participantes y su capacitación, la consolidación del esfuerzo y finalmente la entrega del proyecto al socio ejecutor pasados los tres años. Específicamente, el modelo Acción Papyrus comprendió un proceso de tres fases en tres años: (i) desarrollo de programa e implementación, (ii) consolidación y (iii) sostenibilidad. La fase uno comprende la identificación e incorporación de escuelas y la subsiguiente conformación del equipo y su capacitación. La fase dos considera la consolidación de cada uno de los programas adaptados a la realidad de cada una de las escuelas. La fase tres tiene por objeto que la escuela sea capaz de poner en marcha el programa una vez se le entregue, expandirlo y forjar más alianzas estratégicas donde sea apropiado.

⁹ Cifras del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2000).



Hasta la fecha, el éxito de las iniciativas se ha basado en la incorporación de las comunidades en todo el proceso de diseño e implementación. Se fundamenta asimismo en la habilidad de las comunidades para establecer y mantener alianzas estratégicas con todos los sectores de la sociedad en un clima político extremadamente difícil, así como en la mezcla de respuestas a las particularidades del programa de implementación en cada comunidad, combinada con su lealtad a la misión y la metodología. Este caso sugiere que, si se centran tanto en el interés empresarial como el de las comunidades, aun las empresas que trabajan en condiciones económicas y políticas más complicadas pueden desarrollar con mayor éxito programas comunitarios de RSE que sean ventajosos para ellas mismas y para los beneficiarios.

Manpa está considerando un segundo aspecto para el programa en conjunto con la IAF. Específicamente, la compañía está evaluando el potencial de incorporar a poblaciones de bajos recursos directamente en su cadena de suministro como proveedores de materias primas, como por ejemplo papel reciclado. Para Manpa, las importaciones de Estados Unidos se acercan al 30% del total de su consumo de materias primas. Los costos de las compras y el transporte iban en aumento debido a una moneda debilitada, lo cual hizo cada vez más atractiva la idea de un proveedor local de materiales reciclados.

Así pues, Manpa y la IAF comisionaron un estudio que tratará no sólo de papel reciclado sino también de otros materiales como cristal, aluminio y plástico. El estudio considerará las condiciones sociales únicas de aquellos individuos que recogen basura y evaluará su interés y capacidad para trabajar colectivamente en cooperativas o pequeños emprendimientos. Si tiene éxito, el proyecto podría permitir a estas comunidades de bajos ingresos prosperar, pasando de la recolección de basura a la actividad de añadir valor con la tecnología y el capital apropiados.

Innovación

Un segundo tipo de motivo utilitarista es la búsqueda de ventajas competitivas. Es posible que una mejora de imagen o un aumento de su cuota de mercado sea lo que impulse a una empresa a adquirir compromisos sociales. En este sentido, una asociación innovadora es la de la cadena de supermercados HEB de Texas, EE.UU. con el Banco de Alimentos de Cáritas de Monterrey (BACM).

Como supermercado con más de 20 millones de clientes, HEB está claramente asociado a la industria alimenticia. La compañía está decidida a utilizar sus destrezas para apoyar a las comunidades donde operan. Según explicó **Norma Treviño**, Jefe de Relaciones Públicas de la División Mexicana de HEB, la empresa lanzó en 1983 su Programa de Asistencia Banco de Alimentos, a través del cual había distribuido a 2001 más de 150 millones de libras de alimentos donados a 6.000 organizaciones a través de bancos de alimentos en EE.UU. y México. En cualquier caso, el programa Banco de Alimentos fue tan sólo uno de las iniciativas de donaciones estratégicas. La compañía centró sus esfuerzos en cuatro objetivos principales: (i) erradicar la pobreza y la malnutrición; (ii) mejorar la educación en las escuelas públicas; (iii) apoyar a instituciones de caridad que proveen asistencia directa a aquellos en necesidad apremiante, y (iv) ayudar en casos de desastres naturales.

La alianza entre BACM y HEB se desarrolló a finales de los años noventa cuando la malnutrición todavía era un problema en México, no obstante los varios programas a través de los cuales se había intentado mitigarla. Según el Ministerio de Salud, la malnutrición era la quinta causa de mortalidad infantil en 1996 cuando HEB y BAMC aunaron esfuerzos. Según la Encuesta Nacional de Alimentos (ENAL) de 1996, el 45% de los niños mexicanos menores de cinco años sufría de alguna forma de malnutrición; el 36% de los niños afectados vivía en Nuevo León, el mismo lugar donde BACM está radicada. Los gobiernos estatales

implementaban unos programas muy limitados pues dependían del presupuesto federal. De ese modo, los programas estatales estaban restringidos en cuanto al ámbito de aplicación y los resultados. Un peso adicional para los programas de alivio de la pobreza se encontraba en que, en la comercialización al por menor de alimentos, la mayoría de bienes no aptos para la venta no se destinaban a propósitos caritativos sino que eran vendidos a precios de descuento en segundos e incluso terceros mercados.

Cuando HEB llegó a Monterrey decidió donar al BACM bienes no aptos para la venta pero sí para el consumo. Esta iniciativa partió de los valores centrales de la empresa. Mientras que HEB mantenía tradicionalmente una discreta posición referente a su red de contactos sociales en la comunidad, Norma Treviño se planteó si había llegado el momento de fortalecer el programa de relaciones públicas dando a conocer las actividades y los logros de la cadena en México, dado el alarmante estado de nutrición que padecían las poblaciones de bajos ingresos. Publicitar el servicio comunitario de HEB podría ayudar a mejorar su imagen ante los distintos grupos de interés. Asimismo podría acelerar el proceso de construcción de locales e inicio de operaciones en áreas donde la empresa no era conocida, ya que las comunidades vecinas estarían más abiertas a recibir una tienda nueva sabiendo los beneficios que ésta podría generar.

HEB y BAMC han institucionalizado los esfuerzos colaborativos que iniciaron en 1996. A lo largo de su historia, el supermercado y el banco de alimentos crearon una serie de productos y eventos que permitieron a BACM incrementar en un 200% su capacidad para satisfacer las necesidades nutricionales de los no atendidos. Sin un acuerdo formal, las dos organizaciones continuaron creciendo juntas hasta el punto en que la colaboración se tornó fluida. En un determinado momento, HEB comenzó a utilizar los almacenes de BACM para almacenar productos antes de la

inauguración de alguna de sus tiendas en Monterrey pagando un alquiler, y de ese modo BACM generaba ingresos a partir del exceso de capacidad. Hoy en día, el BACM se considera uno de los mejores bancos de alimentos de México no sólo por el volumen de bienes que es capaz de manejar sino también por su eficiencia, que ha mejorado a raíz de su trabajo con el sector privado. El personal administrativo de HEB también comparte su conocimiento técnico especializado con el personal de BACM. Por ejemplo, cuando BACM necesitó capacitación para comparar su desempeño, HEB organizó una reunión con miembros de su propia plantilla para permitir la transferencia de saber y experiencia.

HEB y BACM crearon una serie de eventos de comunicación para publicitar sus colaboraciones. A medida que este proceso de comunicación se expandía, se dio paso a nuevas asociaciones directas e indirectas. El BACM estableció alianzas con organizaciones filantrópicas y compañías que contribuyen en efectivo y en especie. HEB también desarrolló alianzas estratégicas en el sector social que no incluyen BACM pero que apuntan a otras prioridades de inversión social estratégica en educación y asistencia humanitaria.

Lo que comenzó como una iniciativa filantrópica de bajo perfil ha resultado en unas relaciones públicas positivas para una compañía que busca expandir la cuota de mercado en la industria alimenticia en México. Dada la alarmante tasa de malnutrición, la colaboración entre HEB y BACM se basó en gran parte en la voluntad de la empresa para materializar sus buenas intenciones de apoyar al segmento demográfico de bajos ingresos en el estado mexicano de Nuevo León⁹.

El gobierno como socio

Las agencias multilaterales y bilaterales se están acercando al sector privado para avanzar en la agenda de desarrollo. Los Estados han renunciado a lo que anteriormente era su papel prominente: resolver

⁹ HEB Internacional Supermarkets and the Banco de Alimentos de Cáritas de Monterrey, SEKN Case: SKE004, 2003.

problemas sociales diversos, al tiempo que privatizaban sus fuentes de ingreso. En consecuencia, a todos los sectores de la sociedad se les pide que contribuyan al desarrollo económico y social, particularmente en los países menos desarrollados. Las empresas privadas están aportando un potencial interesante para apoyar el desarrollo económico local y sostenible de las comunidades. En consecuencia, muchas agencias bilaterales y multilaterales apoyan a su vez al sector privado para explotar el potencial de las asociaciones comunidad-empresa e intensificar sus impactos positivos.

La IAF en su calidad de agencia independiente del gobierno de EE.UU., ha estado trabajando durante cerca de quince años en asociación con el sector privado para apoyar movimientos de base en toda América Latina y el Caribe. Partiendo de su experiencia, la IAF continúa cofinanciando proyectos que apoyan alianzas participativas e innovadoras entre corporaciones y comunidades de bajos ingresos. El programa Papyrus de Manpa fue financiado por el IAF, primero como una estrategia de inversión social y más recientemente en un esfuerzo encaminado a iniciar proyectos de integración directa de las comunidades en la cadena de valor de las diversas líneas de negocios de la compañía.

La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) provee la mayor parte de la asistencia externa del gobierno de Estados Unidos y aprovecha el valor que conlleva asociarse con el sector privado para avanzar en la agenda de desarrollo. La misión de USAID es promover el crecimiento económico y apoyar el desarrollo en salud, educación, medio ambiente, democracia y gobernabilidad, así como prestar ayuda en caso de desastres que ocasionan crisis humanitarias. Para apoyar su misión y capitalizar el potencial del sector privado como socio en la implementación, USAID estableció la Alianza Global para el Desarrollo (Global Development Alliance, GDA). **Dan Runde**, Especialista en Desarrollo de Alianzas y Divulgación (*Outreach and Alliance Development Specialist*) de USAID, compartió varias de las enseñanzas que ha dejado la GDA a raíz de sus colaboraciones con el sector privado.

A manera de contexto, Runde destacó que en el año 2000 la inversión privada directa extranjera suponía aproximadamente el 40% de todos los flujos de capital hacia el mundo en desarrollo, comparado con el 14% de los programas de asistencia del gobierno de Estados Unidos. El sector privado tiene que afianzarse en las comunidades de esos países, y para ello necesita lineamientos relativos a estrategias de inversión social en desarrollo sostenible en las comunidades locales. Agencias bilaterales como USAID y la IAF pueden contribuir a satisfacer esa necesidad de conocimiento técnico especializado.

Hasta la fecha, el GDA se ha enfocado en la asociación con empresas agroindustriales y extractivas en América Latina y el Caribe. Runde destacó la experiencia en el sector extractivo. Las empresas que trabajan en el sector del petróleo, gas y la metalurgia encuentran que es beneficioso desde el punto de vista empresarial realizar prácticas efectivas de compromiso con la comunidad. Sin embargo, muchos no poseen las habilidades necesarias para establecer y mantener estas estrategias.

La GDA presta apoyo efectivo a corporaciones como Minas Buenaventura, la compañía más grande de Perú. En 2002, Buenaventura y la GDA unieron fuerzas para crear un centro de Apoyo Antipobreza en Huancavelica, con el fin de estimular el empleo en esta provincia que tiene los niveles más bajos de desarrollo y es fundamentalmente minera. Se trata del décimo primer centro que apoya USAID en Perú. En efecto, Buenaventura traspasó el modelo a su programa de inversión comunitaria. La compañía contribuye a este programa de desarrollo comunitario con más de un millón de dólares, mientras que GDA aporta US\$140.000 para capacitación y asistencia técnica. El centro suministra una variedad de servicios de apoyo para incentivar el desarrollo económico, a saber: identificar a las compañías interesadas en aportar capital a empresas locales, facilitar la relación entre compradores y productores locales, y proveer contactos para acceder a mercados, financiación y medios de transporte.

Comentarios finales

¿Qué lleva a las empresas a involucrarse en actividades socialmente responsables? El altruismo y la solidaridad han sido impulsores significativos para el sector privado latinoamericano en lo que se refiere a su compromiso con la comunidad. Muchos líderes empresariales, especialmente los de empresas familiares describen sus compromisos sociales como una expresión de “hacer lo correcto” desde un punto de vista ético, dada la tradición de caridad católica en la región. Sin embargo, las empresas atribuyen cada vez más sus inversiones en la comunidad a motivos utilitaristas relacionados con la gestión del riesgo y/o la búsqueda de ventajas competitivas.

Las recientes recesiones económicas en América Latina y el Caribe están forzando a las corporaciones a invertir en sus comunidades, con el fin de promover la estabilidad económica y social, uno de los requisitos básicos de supervivencia empresarial. Tras las intervenciones de los panelistas se pudo comprobar que las motivaciones como la gestión del riesgo y creación de estabilidad –incluida la de los mercados–, la necesidad de establecer alianzas con el gobierno y la búsqueda de innovación para acceder a nuevos mercados son razones que justifican las inversiones sociales desde el punto de vista empresarial.





TERCERA SESIÓN PLENARIA

Responsabilidad Social de la Empresa: convicción o protección

Martes, 28 de septiembre, 2004

Antonio Vives

Banco Interamericano de Desarrollo¹⁰



Introducción

El movimiento de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) ha adquirido un gran auge en los últimos años, especialmente en América Latina donde muchas empresas están intentando ponerse al día con respecto a países de mayor desarrollo. Como todo progreso acelerado, algunos lo perciben como una moda pasajera, mientras que otros, con natural escepticismo, le atribuyen a la empresa fines ulteriores que van más allá de la mera responsabilidad ante la sociedad. Se acusa a muchas firmas de usar la RSE como una estrategia de relaciones públicas y como una excusa para ocultar comportamientos irresponsables. En particular, numerosas organizaciones no gubernamentales (ONG) consideran que detrás del movimiento de la RSE no hay sustancia, y que lo que se necesita son más hechos y no palabras.

Surge una serie de preguntas críticas para la continuación del progreso de la RSE:

- Si las empresas no pudieran dar a conocer el hecho de que son responsables ante la sociedad, ¿continuarían siéndolo?
- ¿No está el comportamiento determinado en función de la capacidad de explotarlo?
- ¿Es cierto que las empresas han adoptado prácticas social y ambientalmente responsables sólo para protegerse del ataque de la sociedad civil?

- ¿Acaso realizan prácticas responsables como medida preventiva para evitar que algunas de esas prácticas, y otras que todavía no han adoptado, sean obligatorias por ley o por decreto?
- ¿Deben pagar justos por pecadores? Ciertamente hay empresas que son irresponsables, pero ¿deben imponerse regulaciones para todas a fin de evitar las acciones de algunas que no actúan correctamente?
- ¿Es posible que algunas empresas se dediquen sólo a la filantropía y hagan aportaciones a la comunidad para mantener la conciencia tranquila?
- ¿Son algunas ONG insaciables, y en cuanto observan progreso quieren más, temiendo dejar de ser relevantes y, por ende, poniendo en peligro su propia existencia? ¿Es por eso que acusan a las empresas de usar la “pantalla” de la RSE?
- En resumen, ¿es la empresa responsable por convicción o por protección?

Después de presentar la discusión del panel intentamos ofrecer algunas respuestas. Recientemente se han publicado informes de ONG con estas acusaciones. El más conocido es el de Christian Aid, titulado *Behind the Mask*,¹¹ donde se acusa a tres empresas, Shell, British Tobacco y Coca Cola, de algunos de los males mencionados anteriormente. En particular alega que la RSE es sólo una máscara para ocultar un comportamiento irresponsable. Aboga por

¹⁰ Las opiniones expresadas en este artículo no reflejan necesariamente la posición del Banco Interamericano de Desarrollo.

¹¹ *Behind the Mask: The real face of corporate social responsibility*. Publicado por la ONG Christian Aid en Londres en 2004 y disponible en el sitio www.christian-aid.org.uk/indepth/0401csr/csr_behindtheface.pdf

regulaciones obligatorias en materia de RSE para todas las empresas –incluyendo acciones fuera del país de origen, las cuales deben estar regidas por la legislación del país sede de la empresa matriz (presumiblemente más estricta y con mayores posibilidades de ser aplicada). Aunque se trata de un informe muy completo, adolece de serias fallas metodológicas ya que las empresas denunciadas no fueron consultadas para ofrecer su versión de los hechos. El argumento que ofrece Christian Aid es que consultar a las empresas objeto del informe podría haber comprometido su independencia.

Otro ejemplo son los informes de Friends of the Earth (FOE) del Reino Unido (2003 y 2004), en los cuales la organización comenta de manera muy crítica los reportes de Shell sobre sus acciones de RSE durante 2002 y 2003. En el más reciente, titulado *Behind the Shine*¹², se acusa a la compañía de “ponerle más esfuerzo a la decepción que a la acción”, afirmando además que “en la realidad nada ha cambiado”. Se solicita también la aprobación de leyes y regulaciones que fuercen a las empresas a proteger el medio ambiente y a las personas afectadas. Este reporte está basado en información suministrada por las partes afectadas, que obviamente tienen intereses particulares. Tampoco presenta una visión integral de la actuación de la empresa, con sus virtudes y defectos.

El debate está relativamente cargado por el efecto de posiciones cada vez más extremas a medida que avanza la discusión. A efectos de mejorar la responsabilidad de las empresas ante la sociedad, se necesitan instituciones o instancias independientes donde se pueda debatir objetivamente lo que las empresas hacen bien y lo que hacen mal, y tomar medidas para corregir esto último. Este panel pretende aportar un granito de arena a esta discusión.

El panel

El panel estuvo equilibrado con las opiniones de ambas partes. Incluyó a dos de las empresas que son objeto

de ataque por parte de Christian Aid: Shell y British Tobacco (Coca Cola estuvo presente en un panel el día anterior). Éstas ofrecieron su visión y opinión sobre la legitimidad de sus acciones de responsabilidad social y ambiental Peter Kidd de Shell y Richard Pierre Sucre Danowski de British Tobacco, describieron la manera en que la RSE está integrada en su estrategia empresarial, rebatieron las acusaciones y presentaron sus argumentos a favor de la convicción y contra las regulaciones que pueden tener efectos contraproducentes en el comportamiento. En representación de los críticos y observadores imparciales, el panel contó con la participación de Simon Billenness de Oxfam, ONG reconocida internacionalmente en el campo del alivio de la pobreza¹³. Oxfam presentó su posición enfatizando los argumentos de la protección y la necesidad de controlar el comportamiento empresarial. Por su parte Tobias Webb, editor de *Ethical Corporation* (una de las principales publicaciones internacionales radicada en el Reino Unido, la cual se dedica a informar sobre las prácticas de la RSE y en particular sobre estas controversias), presentó sus observaciones sobre las razones que tienen las empresas para adoptar prácticas responsables. Resultó ser un panel muy idóneo para debatir el tema de convicción o protección.

Los críticos y observadores independientes

Con base en su amplia experiencia informando sobre el comportamiento de las empresas en el mundo desarrollado, **Tobias Webb** reconoció que en general éstas actúan en respuesta a presiones del medio; sin embargo, indicó que se observa un movimiento cada vez más grande de compañías que quieren ir más allá de las presiones y adoptar la RSE por convicción. Relató que las primeras presiones se ejercieron sobre aquellas empresas con mayor impacto, es decir, las de las industrias extractivas (minería, petróleo y gas), y la del tabaco, así como sobre las que tienen mayor visibilidad entre los consumidores finales. Tal es el caso de las industrias de las prendas de vestir y del calzado, cuya relación con sus trabajadores y

¹² *Behind the Shine: The other Shell Report 2003*, publicado por la ONG Friends of the Earth en Londres y disponible en el sitio www.foe.co.uk/resource/reports/behind_shine.pdf

¹³ Christian Aid fue invitada a participar pero declinó la invitación.

comunidades, así como sus debilidades en las áreas de responsabilidad social y ambiental, son ampliamente conocidas. Otros sectores menos visibles como el financiero, el tecnológico y el turístico también son ahora objeto de presiones, a medida que se han ido logrando algunos de los objetivos en los sectores extractivo y tabacalero.

La estrategia de las empresas ha estado dominada por la globalización y la intensa competencia (lo cual afecta particularmente a las cadenas de suministro), por un comportamiento cortoplacista de los mercados financieros y por la presión de obtener beneficios crecientes. De allí su visión estrecha según la cual la globalización y el crecimiento económico compensarán los problemas sociales y ambientales que puedan crearse.

Se ha modificado la creencia de que las empresas deben preocuparse sólo de sus accionistas y no de sus relaciones no contractuales con el resto de la sociedad. En las últimas décadas se ha desarrollado un activismo en la sociedad civil, en los consumidores, los medios de comunicación, los reguladores y hasta en los mismos inversores que está enviando otros mensajes a las empresas. En muchos casos estas presiones crecen hasta que el ruido y el costo compensan las demandas de corto plazo, y las compañías comienzan a responder a las peticiones razonables de la sociedad. Estas presiones continuarán hasta que el mundo empresarial esté a la altura de las expectativas de esa sociedad.

Algunas empresas toman la ruta fácil de la filantropía y de las relaciones públicas. Las más ilustradas han asumido una posición estratégica, al tiempo que desarrollan competencias y procesos para mejorar las relaciones con las partes involucradas en su negocio, iniciando así un diálogo constructivo y mejorando su transparencia cuando reportan sus actividades social y ambientalmente responsables.

Existen dirigentes empresariales que sí creen que sus organizaciones, como partes integrales de la sociedad, tienen el deber de servirla de una manera

ética y responsable. Sus compañías incorporan esta actitud como parte de sus estrategias y la inculcan en sus ejecutivos y empleados porque están convencidos de que, en el largo plazo, es conveniente para el negocio. Ejemplo de ello son BT (la compañía telefónica del Reino Unido), Timberland, Novo Nordisk o Novartis, para mencionar solamente algunas. Estos son los ejemplos a emular.

Simon Billenness de Oxfam concordó con esta conclusión general y observó una tendencia hacia la convicción, como resultado de los beneficios percibidos cuando se es socialmente responsable. El señor Billenness recordó que inclusive existen empresas que son fundadas con una misión social, además de su misión comercial, como es el caso de Equal Exchange en Estados Unidos. Hay otras compañías que basan el negocio mismo en el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, como los cosméticos Natura en Brasil, o como la comercializadora de este tipo de productos, The Body Shop (aun cuando esta última está cambiando su modelo de negocios en razón a que ha perdido competitividad). Inclusive hay otras empresas que se dedican a explotar el creciente mercado de productos social y ambientalmente responsables. Estas tendencias son producto de dos movimientos de gran auge en los últimos años: la libre circulación de bienes, servicios y capitales en el proceso de globalización, y la intensificación del desarrollo y expansión de la sociedad civil, que expresa cada vez más sus preocupaciones por el comportamiento responsable de las empresas.

Las empresas

Según **Richard Pierre Sucre**, para una empresa tabacalera como British American Tobacco (BAT), con un producto tan polémico, no puede haber otra manera de entender la responsabilidad social sino con convicción. La posibilidad de ser socialmente responsable por protección no llevaría a su compañía muy lejos. BAT es consciente de que debe tomar las medidas que estén a su alcance para mitigar los efectos del consumo del tabaco (véase la siguiente sección: La audiencia). Según Sucre, uno de los



principales problemas que se presentan en la dicotomía protección versus convicción es la confusión que existe entre las diferentes concepciones de RSE y la filantropía. Muchos creen que la RSE se limita a las actividades filantrópicas y que son éstas las que crean la percepción de que se está comprando a un segmento de la sociedad. Una RSE bien entendida, como parte integral de la estrategia de la empresa, solamente se puede implementar con convicción.

La empresa está sometida hoy en día a todo tipo de presiones del mercado, tanto por parte de los accionistas como de los consumidores; todas estas presiones tienen un impacto significativo sobre su valor y su reputación.

“Las compañías en la actualidad no son solamente valuadas por su actuación en el rendimiento financiero sino también por su desempeño social y ambiental. A esto se le conoce como reputación corporativa. La reputación se ha convertido en uno de los activos más importantes de cualquier empresa del mercado mundial. La responsabilidad social corporativa es un componente esencial para construir una reputación. Por eso no debe ser una preocupación colateral, sino una piedra angular en el éxito de la empresa y todos deben estar convencidos de ello.... Vivir y conocer la bondad de los programas sociales auténticos, es decir, programas sociales que van más allá de las relaciones públicas, es lo que nos

ha ayudado también a que nuestros clientes y proveedores se sumen a algunos de nuestros esfuerzos en este tema”.

“Para contestar la pregunta formulada al inicio de este panel, convicción o protección, quisiera terminar diciendo quenosotros tenemos claro que la licencia para operar la otorga el gobierno, pero la licencia para prosperar nos la da la sociedad”.

Por su parte, **Peter Kidd**, Presidente de Shell México, hizo hincapié en que para esa compañía –dedicada a la explotación de recursos naturales–, el desarrollo sostenible es parte integral del negocio del cual depende. El trato que empresas como Shell le dan al desarrollo sostenible afecta su reputación y su competitividad: desde el enganche del personal idóneo hasta el ahorro de costos en proyectos de ecoeficiencia, pasando por la conservación de energía y materiales en procesos de producción limpia, hasta la reducción de los costos presentes y futuros derivados de la emisiones de gases como el dióxido de carbono. Esta preocupación por el desarrollo sostenible también le permite a Shell participar en grandes proyectos, a los cuales de otra manera no tendría acceso.

“Como resultado de todo esto, la empresa se convierte en la primera opción para sus clientes, personal, inversionistas, proveedores y socios, así como para las comunidades en las que opera. En efecto, el desarrollo sostenible es buen negocio.”

“Porque son los hechos y no las palabras lo que importa. Nos aseguramos de que nuestras políticas tengan un efecto duradero, por lo cual deben atravesar cada aspecto de nuestras operaciones. Esto quiere decir que nuestros procesos y sistemas deben estar diseñados de tal manera que aseguren que nuestros principios son tomados en serio e implementados por la alta gerencia en todo el mundo. Por ejemplo, como parte de una requisición de fondos, todas las propuestas de inversión deben incluir evaluaciones de impacto ambiental, social y sanitario, planes de integración

de las partes afectadas, estimados sobre los costos futuros de emisiones de carbono, con las correspondientes medidas de mitigación y, por supuesto, reporte de cumplimiento de los estándares ambientales de Shell. Incluso hemos diseñado una matriz de desarrollo sostenible en nuestras evaluaciones que guíe el desempeño gerencial y su remuneración”.

El señor Kidd también se refirió a las críticas del reporte de Christian Aid sobre sus actividades en Nigeria, destacando que no se le puede pedir a la empresa que resuelva los problemas del país, pero sí que tenga un comportamiento responsable. En este sentido destacó que la compañía genera recursos financieros para el desarrollo del país en general, mientras que específicamente apoya el desarrollo de las comunidades en las cuales opera, explota los campos petroleros en forma ambientalmente responsable y adquiere bienes y servicios producidos localmente. Con ello contribuye al fortalecimiento de la industria local y transfiere tecnología en el proceso. Fue una de las primeras empresas en apoyar la iniciativa de reportar los pagos que se le hacen al gobierno por concepto de regalías.

Shell ha sido una de las pioneras en lo que se refiere a reportar sus actividades, pero no con objetivos publicitarios sino de transparencia y de informar a las partes interesadas acerca de su compromiso con el desarrollo sostenible. Para Shell es obvio que la responsabilidad social corporativa, o desarrollo sostenible, no es sólo una convicción, sino la única manera de hacer negocios y de competir en los mercados internacionales.

La audiencia

El tema generó gran interés en la audiencia, que formuló decenas de preguntas. Una de ellas se refirió a la conveniencia de fomentar la convicción a través de la legislación. Tobias Webb indicó que depende del caso y que por ejemplo en el Reino Unido se ha preferido estimular la práctica responsable a través de principios de comportamiento, en tanto que en Estados Unidos se está observando el uso de

legislación y regulación, por lo menos en temas de gobierno corporativo, con la aprobación de la Ley Sarbanes-Oxley. Esta ley está exigiendo tal cantidad de esfuerzos por parte de las empresas que en vez de contribuir a la convicción más bien genera una cultura orientada a cumplir con el mínimo exigido por la legislación. Sin embargo, en otros casos como Japón, mediante leyes estrictas de protección ambiental se ha estimulado un gran movimiento hacia la innovación de productos con el fin de cumplir con las prescripciones de la ley, lo cual le ha generado una ventaja competitiva en los mercados internacionales. El impacto de la legislación depende de su contexto y de su forma. Ésta debe diseñarse bien, ya que tener una legislación que no refleja la realidad es peor que no tenerla. El ejemplo reciente del Reino Unido sobre la obligatoriedad de reporte de actividades no financieras de las principales firmas constituye un buen ejemplo de legislación que trata de estimular la convicción. Se exige que se reporte la RSE, pero no obliga a realizar prácticas responsables. Se espera que la reacción de la competencia al hecho de reportar y a al tipo de actividades que deberá estimular la acción voluntaria.

Muchas de las preguntas fueron dirigidas a British American Tobacco (BAT), cuestionado en esencia cómo puede una empresa con un producto dañino para la salud, pretender ser socialmente responsable. Richard Pierre Sucre abogó por una visión integral del problema, que es precisamente la que implementa BAT. Reconociendo que la adicción al tabaco empieza desde la juventud, BAT ha entablado diálogos con el gobierno y con la sociedad, de los cuales han surgido campañas de educación para los padres y los jóvenes sobre las consecuencias de fumar. Asimismo se ha moderado la publicidad y se incluye en ella información general sobre el producto. Es, pues, el comienzo de un proceso de larga duración impulsado por el querer ser responsable con un producto tan controvertido.

La solución de pedir a la empresa que deje de manufacturar el producto no puede plantearse ya que ello conllevaría grandes pérdidas para otros sectores. Lo que sería deseable para una empresa responsable es

que tenga una estrategia de largo plazo para mitigar los efectos nocivos del producto, y una estrategia de salida de esa línea de negocios sin causar traumas financieros ni a la compañía ni a otros segmentos de la población.

Comentarios finales

La principal conclusión que se desprende de la discusión precedente es que no se puede generalizar. Hablar de responsabilidad social de la empresa no quiere decir que las compañías en general sean responsables o irresponsables. Las hay de ambos tipos. A grandes rasgos se puede decir que hay firmas convencidas y otras que abusan del concepto, y que incluso aquellas que tienen la convicción de ser responsables siguen cometiendo errores. La empresa es una colección compleja de individuos y procesos diseñados por ellos. Como tal, es muy posible que algunas personas, desde el presidente hasta el empleado de menor rango, cometan errores, o que los procesos fallen debido, por ejemplo, a que los incentivos y mandatos para el comportamiento responsable no sean los adecuados.

Lo anterior no quiere decir que debamos “tirar al bebé con el agua de la tina” (parafraseando del inglés *throw the baby with the bathwater*) y atacar a todo el movimiento de la RSE en su conjunto por el hecho de que algunos empresarios poco escrupulosos se escondan detrás de la máscara. Hay que desenmascararlos, pero no hacer pagar a justos por pecadores. En el informe de Christian Aid se generaliza: “*El problema con la RSE, alegamos, es que es incapaz de cumplir sus grandiosas promesas*”. De esta manera se ataca a toda la RSE porque se han encontrado algunos ejemplos de incumplimiento en empresas que se proclaman responsables.

Al principio de este artículo se plantearon unas preguntas que podemos intentar responder.

- Si las empresas no pudieran dar a conocer el hecho de que son responsables ante la sociedad, ¿continuarían siéndolo?

Es razonable decir que el hecho de que el público esté enterado de la responsabilidad de la empresa tiene un efecto importante sobre la continuidad de esas actividades, y que es probable que si no se supiera la empresa se sentiría tentada a dejar de serlo. Aunque hay algunas compañías que no difunden sus actividades responsables ante la sociedad y prefieren el anonimato, la mayoría necesita darlas a conocer, ya sea porque ello les puede dar ventajas competitivas¹⁴ o porque les sirve como refuerzo para seguir haciéndolo. La empresa debe ser responsable por convicción y si eso le produce mejoras competitivas, tanto mejor. Si bien esto es lo ideal, hay todavía pocas compañías en esta categoría, de manera que debemos seguir otorgándoles el beneficio de la duda y promoviendo ese comportamiento responsable, aunque al principio su adopción sea parcial.

- ¿No está el comportamiento determinado en función de la capacidad de explotarlo?

Lamentablemente, para muchas empresas todavía es así y la sociedad debe hacer esfuerzos para que ese comportamiento responsable sea constante y no dependa únicamente de la obtención de beneficios. La difusión del comportamiento responsable debe ser a su vez ética y objetiva. En la medida de lo posible debe ser parte de una estrategia integral de reporte de actividades y no un comportamiento oportunista. No se deben usar las técnicas tradicionales del mercadeo de bienes o servicios. Si bien no hay nada malo en que la empresa se beneficie de ser responsable, lo que sí es de ética dudosa es que el objetivo de la responsabilidad esté determinado por sus efectos promocionales, y que se publiciten las áreas de responsabilidad para ocultar aquellas caracterizadas por una actuación irresponsable. Si así fuera –y lamentablemente hay empresas que así lo hacen–, ese amago de responsabilidad sí sería, como dice Christian Aid, un mero ejercicio de relaciones públicas y de esconderse detrás de la máscara.

¹⁴ Para mayores detalles, véanse los anales de la conferencia anterior celebrada en Panamá a finales del 2003.

- ¿Es cierto que las empresas han adoptado prácticas social y ambientalmente responsables sólo para protegerse del ataque de la sociedad civil?

En muchos casos es así y precisamente esa presión es uno de los determinantes de la adopción de prácticas responsables. Pero debe ser una presión razonable. No se debe criticar a la empresa por obtener beneficios que aseguran que las prácticas responsables sean sostenibles. Mucho menos cuando las organizaciones acusadoras se están beneficiando y elevando su estatus ante la sociedad que los financia con denuncias a veces exageradas.

- ¿Acaso realizan prácticas responsables como medida preventiva para evitar que algunas de esas prácticas, y otras que todavía no han adoptado, sean obligatorias por ley o por decreto?

También hay empresas que hacen esto: toman medidas preventivas para evitar regulaciones que puedan tener costos más elevados. En definitiva, realizan una inversión en RSE. Sería deseable que ello no ocurriera, pero es una reacción natural de la empresa ya que entre los grupos de interés que la componen figuran los dueños o accionistas, muchas veces anónimos, que sólo la ven como fuente de ingresos. Se debe lograr un equilibrio entre la responsabilidad voluntaria y la obligatoria. Hay elementos de responsabilidad razonablemente universales que no son negociables, como por ejemplo la explotación de la mano de obra infantil o el vertimiento de desechos tóxicos, los cuales deben ser regulados. No obstante hay una gran cantidad de comportamientos que no son blanco o negro y cuya regulación generalizada puede traer mayores costos que beneficios para la sociedad. Algunas de estas regulaciones también pueden producir en la empresa el efecto de cumplir estrictamente con el mínimo y desincentivar otras prácticas responsables que no están reguladas, para poder compensar los costos adicionales que la normatividad le supone. Adicionalmente, en países con institucionalidad débil y poca capacidad de hacer cumplir las normas, éstas pueden llegar

a estimular el comportamiento más irresponsable: la corrupción.

- ¿Deben pagar justos por pecadores? Ciertamente hay empresas que son irresponsables, pero ¿deben imponerse regulaciones para todas a fin de evitar las acciones de algunas que no actúan correctamente?

El caso ideal sería que hubiera un “mercado de RSE” (consumidores, compradores mayoristas, ONG, medios de comunicación, proveedores, etc.) que establezca los incentivos y penalizaciones al comportamiento, que premie a los responsables y castigue a los irresponsables. Lamentablemente este mercado está muy poco avanzado en los países en vías de desarrollo. Mientras tanto, es posible que se requiera la intervención de las asociaciones empresariales para presionar a los irresponsables y evitar que todo el peso recaiga sobre los responsables. Y si esto tampoco es efectivo, el gobierno tendría que intervenir para establecer regulaciones, durante el tiempo necesario y en las áreas de actividad que así lo requieran, mientras se desarrolla el mercado de la RSE. Cabe señalar que infortunadamente la tendencia es a aumentar y no a disminuir las regulaciones cuando se demuestra que son ineficientes o innecesarias.





- ¿Es posible que algunas empresas se dediquen sólo a la filantropía y hagan aportaciones a la comunidad para mantener la conciencia tranquila?

En los países en vías de desarrollo, en muchos casos se trata de una tendencia generalizada. Se llega a conceptos más avanzados de RSE partiendo de una tradición filantrópica que puede haber nacido para devolverle a la sociedad parte de lo que la empresa obtiene de ella, aunque también es posible que haya nacido viciada como instrumento de expiación de culpas. Esta evolución hace que muchas empresas confundan la responsabilidad ante la sociedad como un todo, con contribuciones monetarias o en especie a ciertos grupos. Cuando eso sucede, la empresa es más vulnerable a las críticas acerca de que sus actividades son un artilugio para desviar la atención de sus prácticas operativas. Sin embargo, esto no debe interpretarse como una crítica a la filantropía. La filantropía es una modalidad de RSE pero que no se debe considerar como la única expresión o la más importante de las prácticas responsables. Se debe tener en cuenta además la tendencia a explotar las actividades de carácter filantrópico como un instrumento de relaciones públicas. Si las empresas y la sociedad civil entendieran la diferencia entre filantropía y responsabilidad social de la empresa se evitarían muchos de los malentendidos que asocian a la RSE con una estrategia de protección, de desvío de atención y de autopromoción.

- ¿Son algunas ONG insaciables y en cuanto observan progreso quieren más, temiendo dejar de

ser relevantes y, por ende, poniendo en peligro su propia existencia? ¿Es por eso que acusan a las empresas de usar la “pantalla” de la RSE?

También hay algo de verdad en las aseveraciones implícitas en estas preguntas. Si bien existe un gran número de ONG que son socialmente responsables, también es cierto que otras no son tan transparentes. Algunas se financian con contribuciones que tienen relación directa con su visibilidad y para poder continuar operando deben encontrar empresas a las que puedan denunciar. Mientras que las empresas están sujetas al escrutinio de la sociedad civil, no hay una exigencia paralela de que las ONG rindan cuentas a la opinión pública. Esto no quiere decir que sus denuncias sean injustificadas, sino que existe un incentivo para que algunas ONG exageren las críticas contra las firmas.

- En resumen, ¿es la empresa responsable por convicción o por protección?

De todo lo dicho anteriormente se puede concluir que es imposible generalizar. Hay empresas que lo hacen por convicción, otras porque vislumbran ventajas competitivas en el mercado y algunas porque no les queda más remedio o para protegerse de las presiones, y otras que hacen de la responsabilidad su negocio: producen y comercializan productos favorables a la conservación del medio ambiente y al respeto de los derechos humanos.

Para pasar del dicho al hecho, y de la protección a la convicción, a continuación se mencionan algunas

medidas que se podrían adoptar desde fuera de la empresa:

- Presentar ante las firmas el argumento empresarial de la RSE, ya sea en términos de aumento de ingresos, de reducción de costos o de mitigación de riesgos.
- Desarrollar el mercado de la RSE (educación de consumidores, medios de comunicación, sociedad civil, gobiernos, financiadores, empleados, etc.) para que sea ese mercado el que encargue de desenmascarar, penalizar o recompensar.
- Aprovechar y promover todo lo bueno que tiene el movimiento de la RSE.
- Fomentar las políticas públicas de apoyo a la responsabilidad empresarial.
- Desarrollar regulaciones y legislación para aquellos aspectos que afectan a la sociedad y que por su naturaleza no son negociables, deben estar regulados y no se pueden dejar a la libre voluntad de las empresas.

Finalmente, es importante que se perpetúe la idea equivocada de que todo comportamiento responsable es una estrategia de protección y de que si no fuera por las amenazas de sanciones o regulaciones, las empresas sería irresponsables. Semejante “leyenda negra” de la responsabilidad corporativa no representa beneficios para nadie. Es por tanto fundamental hacer llegar al resto del tejido empresarial el ejemplo de aquellas empresas que sí son realmente social y ambientalmente responsables.





TERCERA RONDA DE SESIONES PARALELAS

Sesión A: Vinculación estratégica de la empresa con la comunidad

Martes, 28 de septiembre, 2004

Estrella Peinado-Vara¹⁵

Banco Interamericano de Desarrollo



Numerosas compañías utilizan sus fundaciones, originalmente creadas con propósitos puramente filantrópicos, para gestionar algunas de sus estrategias de RSE y especialmente aquellas actividades dirigidas al beneficio de las comunidades. En esta sesión se examinaron las relaciones estratégicas que se establecen entre las empresas (o sus fundaciones) y la comunidad, así como la transición desde enfoques más tradicionales hacia otros más participativos como parte de las actividades de responsabilidad social y ambiental. También se comentaron las ventajas que resultan de estos nuevos enfoques y los resultados obtenidos. Participaron en este panel Claudio Giomi, Director de la Fundación Arcor de Argentina; Margareth Florez, Subdirectora de Proyectos de la Fundación Corona, Colombia; Leopoldo López, Gerente de Desarrollo Comunitario de Industrias Peñoles, México; y Yazmin Trejos, Jefa de Responsabilidad Social Corporativa de Amanco Costa Rica.

Graciela Pantin comenzó haciendo una reflexión sobre la necesidad de realizar acciones proactivas por parte de las fundaciones y las empresas. El desafío consiste en cómo medir los resultados y evaluar su efectividad. Hizo referencia a RedEAmérica¹⁶, que surgió con el apoyo de la Fundación Interamericana (Inter-American Foundation, IAF) como una asociación de empresas que implementan proyectos con sus comunidades.

El objetivo de esta red es compartir conocimientos y experiencias, consolidar capacidades y desarrollar métodos de evaluación. Todas las compañías representadas en este panel pertenecen a RedEAmérica. Las distintas estrategias tienen un fin común: la relación de una empresa que ejerce su responsabilidad con la comunidad en un sentido amplio, con las poblaciones colindantes o con las instituciones que allí se encuentran.

Apoyo a la infancia con responsabilidad compartida

Claudio Giomi, Director de la Fundación Arcor de Argentina, centró su presentación en el desarrollo de los tres puntos en los que se centran las actividades de esta organización: el marco institucional, el marco conceptual desde donde se abordan y el marco operativo desde el cual se materializan los proyectos.

Arcor es un grupo de origen argentino con presencia en toda América Latina y es el mayor productor de golosinas en la región. El grupo parte de la definición de la RSE como una forma de conducir los negocios vinculada al desarrollo sostenible, que se basa en los aspectos económico, social y ambiental e involucra a todas las partes interesadas. De esta manera la empresa se convierte en corresponsable del desarrollo social y ambiental.

¹⁵ Sesión moderada por Graciela Pantin, Gerente General de la Fundación Polar de Venezuela.

¹⁶ www.redamerica.org

Arcor y la Fundación Arcor enmarcan sus actividades de RSE dentro de la inversión social. Según el señor Giomi, las relaciones se establecen entre la empresa (o sus fundaciones) y la comunidad como una inversión social privada que busca un fin público. La fundación realiza sus actividades de una forma proactiva pero no operativa, lo cual quiere decir que financia proyectos orientados a desarrollar otras organizaciones expertas en la implementación. Su trabajo se realiza de una manera programática a través de un plan estratégico.

El objetivo prioritario es el desarrollo integral de niños, adolescentes y jóvenes. Según datos de UNICEF, la pobreza en América Latina afecta mayoritariamente a los niños. En Argentina, entre 2001 y 2003 se empobrecieron 1.150.000 niños y la brecha de ingresos casi se duplicó entre 1995 y 2002. Además, la desigualdad también tiene un componente geográfico: en las provincias del noreste de Argentina hay un 60% más de pobres que en las provincias del sur.

En los últimos años, la fundación ha prestado apoyo a 875 organizaciones, beneficiando a 176.000 niños en 18 provincias de Argentina. El objetivo de estos proyectos ha sido mejorar las oportunidades de educación locales, fortalecer a las organizaciones comunitarias, promover espacios de articulación y fomentar la búsqueda de autonomía por parte de las comunidades. El hecho de tener unos beneficiarios claros facilita la toma de decisiones en cuanto a qué proyectos financiar, ya que el ámbito se reduce y focaliza. Para la empresa, el componente estratégico consiste en mejorar las condiciones de vida de aquéllos que constituyen el mercado más directo para su línea central de negocios: las golosinas.

La perspectiva local y el marco comunitario se presentan como los más adecuados para desarrollar las actividades de la fundación. La comunidad puede identificar sus propias necesidades, lo cual facilita determinar los recursos necesarios y garantizar la sostenibilidad futura. Además se favorece la relación entre los distintos actores, si bien se hace necesario construir y desarrollar medidas de intervención para que se cree un espacio de oportunidades con una

estrategia de fondo. Esta intervención requiere la colaboración de las otras partes interesadas de una forma integral e integradora.

La RSE pasa por ayudar a la comunidad para que pueda funcionar con autonomía. En el marco operativo, los elementos esenciales son la correcta selección de proyectos y la medición del impacto. Según explicó el señor Giomi, un proyecto debe generar una participación que permita articulaciones con otros actores y tener el potencial para pasar de las iniciativas locales a proyectos concretos de mayor escala.

La experiencia de la fundación le ha permitido extraer una serie de lecciones:

1. Es necesario mantener una visión integral que comprenda el conjunto de elementos económicos, sociales, políticos, culturales y ambientales que están configurando la realidad.
2. Esta visión tiene que ser inclusiva. En la comunidad existen diversos actores con interpretaciones diferentes de la realidad, por lo cual es preciso tener en cuenta que las fundaciones son un actor más con su propia visión.
3. Se debe actuar en tres niveles: (i) generar estrategias de trabajo en común (en el ámbito de la propia organización), (ii) articular las relaciones entre todos los actores, y (iii) crear un ambiente favorable para que los proyectos y las prácticas se institucionalicen y persistan más allá de la intervención de la fundación.

El desafío reside en la dificultad de conseguir que las acciones sean integradoras. Los problemas no sólo le pertenecen y afectan a quienes los sufren más directamente. Es por ello que todos los actores –sector público, sector privado y sociedad civil– deben participar y operar mancomunadamente para desarrollar caminos de gestión asociada. El fin es potenciar el espacio local como un lugar de oportunidades para optimizar la capacidad de las organizaciones de la sociedad civil. El camino es la integración, la innovación y la movilización para afrontar y solucionar problemas sociales.

Fortalecimiento institucional para que la sociedad civil participe en la agenda del desarrollo

Margareth Florez, Subdirectora de Proyectos de la Fundación Corona de Colombia, comentó que Corona está formada por ocho líneas de negocios dentro del sector de los materiales de construcción y suministros industriales, con un 40% de su mercado en Colombia. Se trata de una empresa familiar con una larga tradición empresarial y filantrópica. La responsabilidad social de Corona es atendida por cada una de las plantas de fabricación, es decir que cada planta de las ocho existentes en Colombia, y de las tres que hay en Estados Unidos, realiza sus propios programas en tres niveles: económico, ambiental y social. La RSE se cumple en relación con las distintas partes interesadas: clientes, colaboradores, accionistas, comunidades y la sociedad en general. En esta última área se centra el esfuerzo de la Fundación Corona.

La Fundación Corona existe desde hace 40 años, a lo largo de los cuales ha ido evolucionando. Durante una primera etapa (de 1963 a 1985), la fundación mantuvo un bajo perfil y limitaba sus acciones al área de influencia de las empresas sin tener un enfoque programático. Esto quiere decir que respondía a las necesidades que se iban presentando y no contaba con una estructura organizacional propia; fundamentalmente se apoyaba en los directivos de las empresas. Con base en las experiencias adquiridas durante estos primeros veinte años y a raíz de ciertos cambios organizacionales en Corona, se decide vincular más estrechamente la fundación a la empresa. Sin embargo, se permite que sean las propias plantas las que se encarguen de los problemas puntuales de sus áreas de influencia. De este modo, la fundación asume una responsabilidad más general en cuanto a las necesidades de la sociedad colombiana con un enfoque más estratégico y programático, fijando metas y asumiendo una gerencia social.

Los directivos de Corona preguntaron entonces qué podía hacer el sector privado por el sector social. Se

concluyó que la mejor forma de contribuir a las organizaciones de la sociedad civil es utilizar las herramientas de gestión de las empresas y adaptarlas a las necesidades de las entidades del sector social. Tal y como sucede en el caso de la Fundación Arcor, la Fundación Corona no ejecuta los proyectos sino que los financia, aunque es muy activa en la promoción y seguimiento de los mismos. Igualmente establece alianzas para el intercambio de conocimientos, con el objeto de maximizar los impactos positivos.


Las áreas en las que se centra la Fundación Corona son salud, educación, gestión local y comunitaria, y desarrollo empresarial. Su misión es tratar de constituir en Colombia una institucionalidad sólida para mejorar los niveles de equidad atendiendo a las poblaciones más pobres. Existen unos criterios orientadores claros que sirven de guía en las actividades. La fundación actúa con una estrategia bien definida para poder obtener resultados en las acciones de inversión social. El centro de la estrategia es el desarrollo institucional de las organizaciones sociales; se busca que las áreas y líneas de actuación generen transformaciones positivas a través de la innovación y de encontrar soluciones nuevas a viejos problemas. En este aspecto, para generar el cambio, el sector de las fundaciones cuenta con una flexibilidad de la cual el Estado carece por lo general. Según explicó la señora Florez, las estrategias de intervención se basan en tres elementos:

1. **Mejorar la efectividad de las organizaciones:**

En este aspecto surge el problema de que el entorno condiciona el funcionamiento de las organizaciones. Los centros educativos y de salud pueden ser más efectivos hasta un punto en el que el entorno condiciona su progreso.

2. **Trabajo orientado a la consecución de políticas públicas más eficaces:**

La mejora de las organizaciones que atienden las necesidades sociales depende en gran medida de las políticas públicas que puedan incentivar y contribuir positivamente. En este aspecto, el



ámbito de acción se encuentra en las políticas públicas relacionadas con la salud, la educación, el desarrollo local y empresarial.

- 3. Ciudadanía activa:** Con el tiempo, la Fundación Corona ha venido reconociendo que no sólo es necesario llevar a cabo una labor conjunta con el gobierno para conseguir una nueva dirección en las políticas públicas, sino que es importante que exista una ciudadanía activa y exigente frente a la actuación del gobierno. La fundación se involucra en temas de participación ciudadana para ayudar a construir una sociedad civil deliberante y con criterio a la hora de exigir responsabilidades.

Tras una experiencia de 40 años, la organización cuenta con unos activos estratégicos que permiten obtener ciertos logros en los diferentes campos de actuación. La fundación tiene credibilidad, reconocimiento público y un gran poder de convocatoria. Existe una red de importantes aliados de la cual hacen parte diversas entidades con las cuales se realizan las iniciativas y se comparten los logros. Con las experiencias vividas a lo largo de los años se ha acumulado un conocimiento especializado que convierte a Corona en un actor relevante en la solución de los problemas sociales de Colombia. La empresa cuenta además con un fondo patrimonial que le permite sostener las actividades de la fundación, basado en la marca Corona y en el compromiso de la gerencia de la empresa. Si bien la Fundación Corona aporta recursos financieros, también participa activamente en el diseño y seguimiento de los proyectos, trata de aprender de la práctica y utiliza las capacidades que posee, aunque dejando las labores de implementación a las organizaciones especializadas. El mecanismo que se utiliza se basa en la cooperación con otras instituciones y en la cofinanciación para asegurar la sostenibilidad y evitar la dependencia en el largo plazo. Un elemento importante es asegurar que los proyectos sean emulables, con el fin de lograr el máximo impacto posible. Se trata de proyectar una imagen de liderazgo

que sirva de ejemplo a otros, por lo cual se hace hincapié en la difusión de resultados.

En lo que se refiere a ampliar el impacto, el planteamiento actual se orienta a invertir en la comunidad y en sus organizaciones, con el fin de contribuir a que logren mayor efectividad, autonomía, voz e influencia. También se trabaja para generar una política pública que establezca un marco para las agendas del desarrollo socioeconómico, y que favorezca la participación, la información y la rendición de cuentas de las acciones del gobierno.

Un área de actuación importante y relativamente reciente en la inversión social de la fundación Corona es el desarrollo de comunidades urbanas. En 1994, el equipo se preguntó cuál podía ser su contribución más pertinente en este campo. La pobreza urbana no sólo está asociada a la carencia de ingresos, bienes y servicios, sino también a la carencia de destrezas y capacidades para aprovechar las oportunidades que el medio ofrece. Durante los primeros cinco años de trabajo en este área se buscó fortalecer a las organizaciones comunitarias mediante la creación de una entidad especializada: el Consorcio para el Desarrollo Comunitario. A través de esta entidad se puso en marcha una estrategia técnica y financiera que desarrolla metodologías, documenta experiencias y hace visible la labor de las organizaciones con la entrega del *Premio cívico por una Bogotá mejor*. Uno de los objetivos es fomentar y difundir las alianzas como estrategia válida de intervención a través del Programa Nacional de Alianzas. Entre las enseñanzas que ha dejado la iniciativa está la de que se necesita un enfoque centrado en el fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil para que cada vez tengan mayores conocimientos, sean más efectivas y cooperantes, y estén preparadas para participar en los asuntos públicos. Es extremadamente importante ejercer liderazgo a través de una política local de promoción y fortalecimiento de las organizaciones.

Las actividades de la fundación reflejan parte de la responsabilidad social y ambiental del grupo de empresas Corona. El aspecto que presentó la señora Florez es sólo la parte de filantropía estratégica del grupo. En la experiencia de la Fundación Corona, las instituciones publicas, privadas y sociales deben ser más efectivas, más democráticas y responsables. A través de la colaboración entre todas ellas se puede construir un entorno adecuado donde los ciudadanos tengan una mejor calidad de vida, más oportunidades de formación, ingresos y estabilidad social, lo cual favorece a su vez el desarrollo del sector privado.

Contribución al desarrollo social de una empresa minera

Industrias Peñoles es una empresa minera dedicada a la exploración, extracción, refinación y comercialización de minerales metálicos no ferrosos, y al sector químico industrial y de servicios. Para hacernos una idea de su tamaño, basta decir que se trata del mayor productor mundial de plata afinada, bismuto metálico y sulfato de sodio, y uno de los mayores exportadores netos del sector privado de México. Enfrenta grandes desafíos en materia de impacto ambiental, para lo cual se ha dotado de sistemas de administración ambiental y social certificados como son Industria Limpia, ISO 14000 y, en algunas de sus empresas, la certificaciones ISO 9001 e ISO 9002.

Las empresas mineras comparten ciertas particularidades. A menudo, aunque no siempre, las actividades de las compañías de extracción de minerales están localizadas en regiones donde la planificación social y económica es poca o nula pues son áreas muy remotas con baja densidad electoral. Esto las priva del incentivo político que invita a la intervención. Además, las comunidades son conscientes de que se enfrentan al dilema de velar por la supervivencia de su entorno, por un lado, mientras que por el otro deben mantener los beneficios derivados de una posible redistribución de impuestos, empleos de larga duración y sus beneficios indirectos, desarrollo de Pymes e infraestructura local.

Según **Leopoldo López**, Gerente de Desarrollo Comunitario de Industrias Peñoles de México, la compañía tiene el deber, actitud y capacidades empresariales para asumir de una manera responsable sus compromisos y obligaciones, tanto en las dimensiones internas como externas. Se trata de hacer frente a las obligaciones económicas, jurídicas, laborales, éticas, ambientales y sociales, con todas sus partes interesadas. El objetivo es crear valor para todos ellos de forma sostenible, con procesos de la más alta calidad.

La empresa participa en la creación de unos Consejos de Participación Comunitaria para contribuir a satisfacer las necesidades de las comunidades en temas de educación, vivienda, salud y desarrollo económico local.

En ellos participan tanto la compañía como la comunidad y las autoridades. Esto se enmarca dentro de un Sistema de Autodesarrollo Comunitario Sustentable que incluye aspectos de autodesarrollo a través de elementos de planificación, participación, integración, mejora de la calidad de vida y medición de resultados. La participación de la empresa ha evolucionado con el tiempo.

La experiencia de vinculación con la comunidad de Industrias Peñoles comienza en 1992, cuando se llevó a cabo la constitución de Minera Tizapa. La comunidad rural sufría problemas acuciantes; era dependiente y se vivía una transición política con conflictos regionales. La comunidad necesita urgentemente construir confianza e identidad y contar con un sistema de participación social inclusivo. En 1999 se constituyó el Comité Pro-Desarrollo de Zacazonapan (CPZ), a través de un acuerdo tripartito entre el gobierno, la empresa y la comunidad. Se trata de un esfuerzo apolítico, abierto y sin personalidad jurídica, con un propósito y visión compartidos. La estructura de representación es flexible, bajo el liderazgo de coordinadores de proyecto y con la presencia permanente de la representación de las partes constituyentes. Tal estructura permite abordar y resolver de forma inmediata y directa los problemas con las instancias

públicas y privadas competentes. En 2002, CPZ es reconocido como Bando Municipal y así se convierte en un órgano auxiliar de la gestión municipal.



Los avances conjuntos logrados entre 1999-2004 se pueden observar en el desempeño de algunos indicadores del nivel de bienestar o calidad de vida en Zacazonapan. La tasa de mortalidad infantil se ha reducido en un 100% y la tasa de morbilidad se redujo en un 99%. En cuanto a vivienda, el número de ocupantes por casa pasó de 8,5 a 5, mientras que el número de viviendas con una sola estancia se redujo del 7% al 1%. La proporción de viviendas con cocina de leña o carbón pasó del 15% al 3%. La proporción de viviendas sin piso de tierra pasó de un 80,9% al 95%; el 97% de las viviendas tiene alcantarillado y un 93% cuenta con agua corriente, lo cual ha mejorado las condiciones de salubridad. En el mismo período, el número de viviendas en propiedad pasó del 80% al 90%. Respecto a los niveles de educación y empleo se incrementó en un 133% el promedio de número de años de escolaridad (de 3 a 7). El empleo y la ocupación mejoraron: el nivel de desempleo o subempleo disminuyó del 56% al 22%.

Según el señor López, estas iniciativas han basado su éxito en lo siguiente:

1. Identificar el interés común y la voluntad de las partes, teniendo un propósito claro y una visión compartida de los problemas y las soluciones.
2. Actuar con una visión de largo plazo con los gobiernos locales para que adquieran un enfoque apolítico y sin intereses electorales. Por su parte,

la empresa debe evitar el paternalismo para garantizar la sostenibilidad de sus acciones.

3. En todo momento debe haber transparencia y rendición inmediata de cuentas con un claro compromiso público y de participación voluntaria.
4. Se debe dar prioridad a la creación de capital relacional, al trabajo en equipo, al desarrollo de capacidades, la transferencia de aprendizajes y a la multiplicación de los logros.
5. La legitimidad debe basarse en el reconocimiento público de la sociedad.

A lo largo de los años, Industrias Peñoles ha extraído algunas lecciones sobre la inversión social como parte de su responsabilidad con la comunidad:

1. El conocimiento institucional no reemplaza al colectivo. Es importante tener en cuenta las necesidades sociales percibidas y manifiestas.
2. Se debe actuar con imparcialidad y autonomía en las relaciones con las demás partes, y con confianza plena. El respeto a los principios, tiempos y acuerdos construye confianza.
3. La percepción del éxito y las mejoras es diversa y está asociada a la cultura. “Nadie es profeta en su tierra”, y el mejor líder local requiere del acompañamiento y del soporte moral y profesional de un tercero.
4. La sostenibilidad del proceso requiere del desarrollo de nuevos líderes y de la inclusión y participación de jóvenes y niños.
5. En algunos casos, la formalidad jurídica de un grupo fortalece la identidad de sus miembros y permite atraer recursos, aunque también puede inhibir y excluir la participación de ciertas partes interesadas.

Yazmin Trejos, Jefa de Responsabilidad Social Corporativa de Amanco Costa Rica, presentó la visión del grupo. Para Amanco, el objetivo es tener un grupo de empresas que crean valor económico operando dentro de un marco de ética, ecoeficiencia y responsabilidad social, para contribuir así a mejorar la calidad de vida de la población.

Amanco es un grupo industrial líder en América Latina en la producción y comercialización de soluciones para la conducción de agua (Tubosistemas) y de sistemas de construcción liviana (Construsistemas). Opera plantas en 13 países de América Latina y genera más de 6.000 empleos.

El concepto de Amanco ha evolucionado a lo largo de los años, según la señora Trejos. En un principio existían varios proyectos filantrópicos sin una vinculación estratégica con las comunidades y/o los públicos interesados con los que la empresa colabora. Se fue produciendo un cambio hasta llegar a la RSE como parte central de la estrategia de negocios. Como muestra de este compromiso, los responsables del tema de RSE forman parte de la alta gerencia de la compañía y se produce una definición clara en ese frente y en sus objetivos estratégicos.

El objetivo general es la generación de impactos sociales positivos. Existen distintas dimensiones dentro del mapa estratégico de Amanco para conseguir esta meta: gestión social y ambiental, procesos y tecnología, clientes, gestión financiera y la triple cuenta de resultados. Todas estas dimensiones forman parte integral de la dirección estratégica de la firma. La dimensión que corresponde a la vinculación estratégica de la comunidad es la de gestión social y ambiental. Ésta se basa, por un lado, en el cumplimiento de estándares internacionales de calidad, seguridad y medio ambiente, y por el otro en un sistema de gestión de impactos sociales. Lo anterior se refleja en el aspecto ambiental en la triple cuenta de resultados, en la medida en que crea valor a través de una mejor gestión ambiental. El aspecto social se evidencia en la cuenta de resultados a través de un sistema de gestión de la responsabilidad social que además incluye otras áreas de la empresa como los recursos humanos, las ventas o los proveedores.

El enfoque de Amanco frente a la RSE se centra en la gestión de los efectos positivos y negativos de las operaciones de la empresa en sus públicos interesados, con el fin de mejorar el desempeño de

la compañía. El resultado más importante es generar confianza para obtener la licencia social para operar.

Los objetivos más específicos de Amanco son: liderar procesos de consulta y diálogo con públicos prioritarios; fortalecer los puentes con la sociedad civil; consolidar alianzas con Habitat para la Humanidad, Avina e instituciones de transparencia en negociaciones públicas (ej. Transparencia Internacional); maximizar el alcance del reporte de sostenibilidad y generar negocios sostenibles en comunidades marginadas, ampliando de este modo los mercados del grupo.

Un asunto relevante es atender las necesidades de las comunidades. Para ello es necesario conocer exactamente sus demandas. En Brasil se realizaron unas consultas con las comunidades circunvecinas. En estas consultas surgieron una serie de asuntos prioritarios como son el empleo, el medio ambiente, el impacto del transporte derivado de la actividad de la empresa, y la seguridad. Los beneficios que la compañía obtiene de estas consultas son fundamentalmente los siguientes:

1. Fortalecimiento de la cultura empresarial, dado que son voluntarios de Amanco quienes realizan la consulta.
2. Participación interdisciplinaria y de varios sectores de la compañía en el análisis de los efectos.
3. Obtención de mayor información sobre los mercados próximos, ya que permite recopilar datos para realizar planes técnicos y de comunicación.
4. Se obtienen conocimientos para poder ofrecer respuestas y soluciones a las necesidades de la comunidad.

El resultado es la gestión conjunta de los impactos con el apoyo de otras partes interesadas. Se crea corresponsabilidad con las comunidades a la hora de gestionar actividades, lo que las hace menos dependientes. Se produce una mejora en las políticas y prácticas de la empresa a partir de la integración de RSE en su sistema de gestión.

Los desafíos se centran en buscar mejorar continuamente el sistema de consulta y su integración en la estrategia. La empresa es consciente de la importancia de crear empleo para generar un medio de sustento para las personas, así como de sus efectos positivos indirectos. El medio ambiente es también un desafío al que se enfrenta Amanco, puesto que a través de las consultas se ha puesto de manifiesto la falta de información en ambas partes, y se requiere avanzar en este aspecto.

En cuanto al futuro de la RSE en Amanco, es necesario que se produzca un cambio de percepción en la función de las empresas y su papel en el desarrollo social. El grupo seguirá buscando oportunidades de alianzas creativas para mejorar la calidad de vida de las comunidades con base en una relación de mutuo beneficio. De este modo las empresas se hacen acreedoras de una licencia social para operar y las comunidades mejoran sus condiciones de vida.

Las siguientes palabras de Roberto Salas, CEO de Amanco, resumen la visión y resultados de la compañía:

“Hemos demostrado que, en medio de una de las más serias crisis que ha vivido Latinoamérica en los últimos años, es factible hacer negocios que generen un retorno financiero razonable y que es posible hacerlo con responsabilidad social y empresarial”.

Comentarios finales

Es importante resaltar la creación de capital social, la consolidación de la confianza y el establecimiento de relaciones interorganizacionales que se transformen en apoyo para quienes lo necesitan. El Estado tiene la responsabilidad de crear las condiciones necesarias y las políticas públicas adecuadas para lograr el desarrollo sostenible. Las empresas, por su parte, tienen el compromiso de acompañarle pero nunca de sustituirlo ni mucho menos competir en las tareas de asegurar el bienestar social y ambiental.

La expresión formal del compromiso de las relaciones entre las empresas y la comunidad se materializa en impactos positivos a través de la dedicación de recursos financieros, técnicos y humanos. Se debe buscar y garantizar la profesionalización de la gestión, así como la continuidad y la estabilidad del compromiso, para lo cual es necesario encontrar el componente estratégico vinculado a la empresa y la sostenibilidad de los logros. De lo contrario serán esfuerzos que no alcanzan su potencial y cuyo impacto es efímero.

Surgen como elementos muy importantes la evaluación para comprobar la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos y la importancia de la posibilidad de emular iniciativas y llevarlas a escala en la fase de diseño de los proyectos para multiplicar sus efectos positivos, teniendo en cuenta las particularidades de cada comunidad. Los cambios sociales deben ser claros y autosostenibles en el largo plazo; si no se consigue este objetivo los proyectos no generan el valor económico, social y ambiental para el que se crearon.

Las fundaciones corporativas tienen una fortaleza que les ayuda a cumplir su misión, y es la de establecer alianzas intersectoriales (sector público, sector privado y sociedad civil). De este modo la empresa diversifica las relaciones con el resto de actores sociales, que a su vez le ayudan a entender en mayor profundidad la realidad que la rodea. Este mayor conocimiento del entorno permite tener un mayor impacto positivo en las comunidades y se convierte en una herramienta muy valiosa para una mejor gestión empresarial.

En cuanto al caso específico de la industria extractiva, la división de roles entre las compañías operativas y el gobierno en cuanto a mejorar el impacto social y económico en las comunidades locales es un asunto fundamental. La volatilidad comercial del sector de la industria extractiva

sugiere que las compañías deberían abstenerse de establecer compromisos con programas de desarrollo de largo plazo de carácter unilateral ya que éstos pueden generar falsas expectativas y crear dependencia. Se debe evitar sustituir el rol que debe desempeñar el Estado. Se consigue una mayor sostenibilidad y una reducción de las responsabilidades de la compañía cuando éstas aprenden a asociarse con los gobiernos locales en proyectos comunitarios, sincronizando los programas de inversión social con las prioridades estratégicas en materia social y económica de la administración local o regional. En aquellas situaciones en las cuales estos procesos políticos y de planificación están ausentes, las empresas deben gradualmente construir las capacidades para que las autoridades locales puedan planificar el desarrollo social y económico.

Es muy importante señalar que a través de un sistema de gestión social apropiado se puede obtener la licencia social para operar, lo cual contribuye a reducir riesgos, maximizar oportunidades y fortalecer la reputación corporativa. Es necesario perder el miedo a decir que la responsabilidad social empresarial es una estrategia de competitividad y admitir que se pueden dar situaciones donde todas las partes interesadas se benefician, incluyendo el desempeño empresarial. Es precisamente este argumento, y el hecho de formar parte de la estrategia de negocios, de la compañía lo que hace a las acciones responsables sostenibles en el tiempo.

TERCERA RONDA DE SESIONES PARALELAS

Sesión B: La educación de las partes interesadas *Martes, 28 de septiembre, 2004*

Gerardo Lozano

Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas (EGADE),
Instituto Tecnológico de Monterrey



En años recientes se ha despertado un interés global por el tema de la Responsabilidad Social Corporativa. Este interés se debe en parte a la difusión que el tema ha tenido a través de los medios de comunicación, y en forma muy importante por el deseo genuino de los líderes empresariales de desarrollar una cultura de responsabilidad social dentro de sus empresas. Aun así, es evidente que existe un desconocimiento profundo de la manera en que se debe instrumentar una estrategia social dentro de ellas, o de la manera en que la temática social debe integrarse a la estrategia general del negocio.

Si bien es cierto que se ha avanzado mucho, también es verdad que falta mucho por hacer. Por ejemplo, no hay un consenso acerca del significado de la RSE, es decir, no hay una diferencia clara entre lo que es RSE y lo que es la obligación legal de las empresas en temas como calidad de vida de los empleados, ética y transparencia, y cuidado y preservación del medio ambiente.

El papel que ahora cumplen y cumplirán en el futuro las escuelas de negocios y otras instituciones de capacitación es preponderante. Por ello es necesario hacer mayores esfuerzos por realizar investigaciones de calidad y para desarrollar metodologías y herramientas que orienten a las empresas en el camino hacia la responsabilidad social. Es labor de las instituciones educar no sólo a los empresarios actuales, sino también a los estudiantes, quienes, como futuros líderes de empresa, deberán saber

instrumentar una estrategia social en todos los ámbitos de sus organizaciones.

En la medida en que la RSE tiene impacto en todas las acciones de la empresa, no puede ser responsabilidad de un solo departamento. Las escuelas de negocios no deben caer en el error de hacer de la RSE un silo más, como son actualmente las áreas de finanzas o mercadotecnia, entre otras; será necesario buscar esquemas para integrar los conceptos y las herramientas en todos los cursos. Asimismo, la investigación en RSE no se debe realizar en forma aislada, como si actuara en el vacío. Al igual que la educación, la investigación debe conducirse en forma integrada e ir más allá de los temas clásicos (por ejemplo, si compensa o no ser socialmente responsable) para poder abrir la mente y ampliar horizontes. Es necesario incluir tópicos como por ejemplo las posibles interacciones y sinergias que tiene la RSE con todas las áreas funcionales de la compañía.

La RSE es un tema que atañe a todos por igual en la empresa, y debe ser igual dentro de las instituciones educativas. Para explorar cuál es el aporte de las escuelas de negocios y otras instituciones que influyen en la educación de las partes interesadas, damos paso a las contribuciones de los panelistas que tomaron parte en esta sesión.

David Barkin, Profesor de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) de México, nos

comentó que el sector empresarial requiere que la universidad atienda la demanda relacionada con la formación de nuevas capacidades para los niveles gerenciales de las empresas, tanto en el diseño de estrategias como en su implementación. Se requiere desarrollar urgentemente la capacidad de realizar evaluaciones externas de este proceso. Agregó además que existe una visión social donde se pone de manifiesto que la RSE no es la filantropía tradicional sino que incluye aspectos que afectan a todas las partes interesadas, pero con un componente estratégico.

El doctor Barkin dice que la universidad tiene que ser formadora de capacidades y conciencias, y debe generar nuevas tecnologías administrativas y de producción; asimismo tiene la obligación de desarrollar nuevos esquemas de relaciones con la sociedad y de encontrar nuevos enfoques en las relaciones con el aparato burocrático. La universidad debe ser capaz de crear en las nuevas generaciones de líderes empresariales la necesidad de hacer evaluaciones continuas (socioculturales, económico fiscales y ambientales) como un elemento importantísimo del control y de los sistemas de retroalimentación de las empresas. Es también labor de la universidad crear empresarios sociales, como hace la UAM, haciendo explícito el papel que éstos desempeñan en lo que tiene que ver con la inclusión de consideraciones socioempresariales, como por ejemplo la integración de los ciclos de vida (i.e. el ciclo del planeta y de la sociedad) en la planificación del negocio.

La responsabilidad social implica un nuevo concepto del trabajo: ver al empleado como miembro de una sociedad sostenible, con salarios dignos para tener acceso a vivienda, salud, educación y nutrición. No se puede considerar socialmente responsable a una empresa que paga salarios con los que sus empleados no pueden vivir. El doctor Barkin comentó que este punto está ausente en las discusiones en México y que debe ser una prioridad.

También es responsabilidad de la universidad desarrollar capacidades en las empresas pequeñas

y medianas que han salido muy lastimadas en el proceso de legislación local y crear herramientas para evaluar prácticas y corregir problemas, teniendo siempre presente el desarrollo sostenible. Las tareas universitarias implican innovación para crear procesos de producción apropiados que realmente respondan a las necesidades de los grupos sociales. La universidad está atendiendo muy bien la labor de difundir buenas prácticas, pero nadie está afrontando la problemática de elevar la capacidad del sector público. Desde la universidad se puede hacer efectiva la autorregulación para la desregulación si se crean foros permanentes para la resolución de conflictos.

El debate académico en relación con el sacrificio de los estándares sociales en aras del desarrollo es un debate vacío. No podemos permitir la creación de empleos de baja calidad con bajos salarios que generen relaciones conflictivas e inestabilidad en la sociedad.

Abraham Nosnik, Profesor de la Universidad Anahuac de México, recaló durante su intervención el hecho de que tenemos que conocer las diferencias entre las empresas, el gobierno y las organizaciones de la sociedad civil para poder entender la dinámica de sus relaciones. Las organizaciones son herramientas creativas al servicio de la sociedad y, a partir de ese criterio, tenemos que discutir qué expectativas son realistas con respecto a cada tipo de organización: empresarial, gubernamental y de la sociedad civil.

El concepto de mandato social ofrece cierta claridad sobre la responsabilidad social empresarial. Según la premisa del profesor Nosnik, si no entendemos el significado del mandato social es imposible comprender la responsabilidad social de una manera integral.

El gobierno busca lograr la paz social y las empresas buscan brindar bienestar material. El gobierno cumple su mandato social a través de dos herramientas: una formal y estructural que es la ley, y otra funcional que es la cultura de la legalidad en la que todos participamos. El mandato social se traduce en la paz social si existe el Estado de Derecho, no sólo en

términos formales sino manifiesto en nuestra voluntad para obligarnos a crear una cultura de la legalidad.

El mandato social de las organizaciones empresariales es generar bienestar material, y no solamente en términos económicos. El bienestar material se consigue al emprender proyectos productivos que comercialicen bienes y servicios. El reto al que se enfrenta la empresa es mejorar su capacidad para innovar permanentemente y de esa manera ser competitiva.

Todo acto productivo tiene dos manifestaciones: una positiva a la que llamamos beneficios, y otra negativa que también puede generar oportunidades para mejorar. Se trata de cambiar nuestra lógica tradicional, de modo que podamos aprender de aquellos errores que pueden contribuir a hacer más sofisticado y robusto un sistema productivo y a convertirlo en una fuente auténtica de desarrollo sostenible. Si no se enfoca de esta manera, el impacto negativo destruye el tejido social sin ofrecer oportunidades para mejorar y aprender.



El mandato social del tercer sector que está vinculado con el medio ambiente es hacer sostenible el desarrollo económico, recuperar la integridad de los ecosistemas y tratar todos aquellos temas que están vinculados con el desarrollo ambiental.

Las universidades y centros de estudios están encargados de investigar no sólo teóricamente sino en términos prácticos la responsabilidad social en los tres sectores (empresarial, educativo y sociedad civil)

y sus posibles sinergias. Uno de los productos prácticos es el desarrollo de planes de estudio universitarios que incluyan la RSE. Las organizaciones de cada sector involucrado deben publicar códigos de ética y valores institucionales para que sean evaluados, reconocidos y sancionados por la sociedad. Es necesario generar presión pública para ser congruentes. En esto los medios de comunicación son un instrumento muy valioso para educar a la opinión pública sobre temas económicos, ambientales y sociales.

María Matilde Schwalb es la Coordinadora del Programa Latin American Business Environment Learning Leadership (LA-BELL)- Red Andina en la Universidad del Pacífico de Perú. LA-BELL es el capítulo latinoamericano del programa de World Resources Institute (WRI) de Washington, D.C. (EE.UU.). Este programa tiene como objetivo promover el desarrollo sostenible. La profesora Schwalb señaló que es una extensión de lo que se ha venido haciendo en Estados Unidos y en Asia, y que hoy en día se maneja de forma descentralizada a través de secretarías que cubren toda la región. Una de ellas, la del Cono Sur, tiene sede en Buenos Aires y cubre Chile, Bolivia, Argentina, Uruguay y Paraguay. La secretaría andina, con sede en Lima, incorpora a Perú, Ecuador, Colombia y Venezuela. Una tercera secretaría cubre todo el territorio brasileño. El propósito de las secretarías es conseguir recursos administrados y canalizados a través de actividades priorizadas en función de las necesidades de los países miembros.

El objetivo general de este programa es muy claro: se trata de formar una nueva generación de líderes latinoamericanos de negocios equipados con el conocimiento, las actitudes y los valores necesarios para promover y gestionar empresas sostenibles. Se quiere inyectar sangre nueva en las empresas. Para lograr este objetivo se realizan actividades centradas principalmente al sector educativo, con el fin de que se incorporen los principios y estrategias de la gestión ambiental y social de negocios sostenibles en los programas y en la administración de las escuelas de negocios pertenecientes a la red.

A través de la labor de LA-BELL se han conseguido importantes logros, como por ejemplo la conformación de una red de académicos, profesionales, empresarios, ONG, gobierno y otros. Otro logro importante ha sido que el Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA) incluyera una serie de sesiones sobre gestión ambiental en su convocatoria de ponencias para la asamblea anual a partir de la reunión de 2002 en Porto Alegre.

También ha trabajado en la sensibilización y capacitación de los líderes de negocios y sus formadores en los temas de RSE, y ha ofrecido talleres y charlas sobre temas de responsabilidad social y desarrollo sostenible que han llegado a cerca de 80 profesores y 900 estudiantes de siete escuelas de negocios. Adicionalmente se ha trabajado en la difusión de temas de consumo, educación y protección al consumidor, y se creó la revista *Consumo Respeto* como instrumento para influir en las prácticas empresariales.

Se han realizado diversas actividades para promocionar y facilitar la inclusión de nuevas asignaturas y contenidos de estrategia ambiental y RSE dentro de los planes de estudio de las escuelas de negocios. Se lanzó el Premio Sudamericano a la Labor Académica en Sostenibilidad Empresarial entregado por primera vez en Buenos Aires en noviembre de 2004, y se publicó una colección de casos sobre mejores prácticas empresariales en responsabilidad social en 2003, con una segunda colección en noviembre de 2004.

Desde un ámbito diferente a la universidad, **Jaquelina Jiménez** del diario *Los Andes* de Argentina comentó el papel que cumplen los medios de comunicación en la educación de la sociedad en general en temas relacionados con la responsabilidad social y ambiental de las empresas. La señora Jiménez señaló que ha sido impresionante el aumento del número de artículos publicados en el área de responsabilidad social en los últimos años. Basta mencionar que de enero de 2000 a julio de

2003 se publicaron más de 5.000 artículos sobre ese tema en todos los medios (escritos y audiovisuales).

La estrategia de los artículos ha sido muy clara. Durante 2002 se trabajó para que los lectores se familiarizaran con el concepto. En esta parte del proceso, los artículos se ocupaban fundamentalmente de dar a conocer aquellas empresas que estaban comprometidas con el desarrollo de tareas de ayuda social. Esto en el contexto de una crisis profunda, especialmente en Argentina, y de la necesidad de garantizar la supervivencia de las empresas. El lenguaje utilizado se refería a empresarios solidarios, crecimiento genuino, rentabilidad en el corto y en el largo plazo, y aumento de la productividad.

En una segunda parte del proceso se trabajó en la visión global de la responsabilidad social corporativa. En este caso el trasfondo fueron las tendencias del mercado internacional y las nuevas exigencias como son las normas y certificaciones. El lenguaje utilizado para llegar a la sociedad se refería a los beneficios que representaba para el negocio acercarse a la comunidad, la necesidad de las empresas de comprometerse socialmente para asegurar su viabilidad en el largo plazo, y la creación de confianza como clave para hacer crecer los negocios. Finalmente, la estrategia se apoyó fuertemente en el relato de acciones concretas de las empresas en beneficio de la sociedad.

Comentarios finales

Si bien se han hecho avances significativos en el tema de educación de las partes interesadas, también es cierto que falta mucho por hacer. La divulgación de estos temas no sólo se debe circunscribir a la educación reglada y formal en las universidades, sino que debe extenderse a la sociedad en general y de manera urgente a las empresas. Aunque es evidente su deseo de involucrarse en actividades de responsabilidad social, también se ha puesto de manifiesto el profundo desconocimiento que existe a la hora de ponerla en práctica.

Se debe insistir en la interdisciplinariedad en el caso de las universidades. En cuanto a las empresas, es necesario diseñar productos apropiados para el contexto socioeconómico, como es el caso de aquellas compañías que se están aproximando a los mercados en la base de la pirámide (i.e. segmento de población con ingresos muy bajos) para descubrir su enorme potencial. Las compañías deben poner en práctica métodos de evaluación para detectar y corregir posibles desviaciones en la implementación de sus actividades en la vertiente social y ambiental.

El reto principal para las instituciones de educación e investigación en América Latina es documentar el argumento empresarial en las Pymes como prueba de la factibilidad de la RSE. Igualmente será necesario desarrollar herramientas para aplicar más efectivamente la RSE en la pequeña y mediana empresa, dada su elevada representación en el panorama general de la actividad empresarial en nuestros países.

TERCERA RONDA DE SESIONES PARALELAS

Sesión C: Responsabilidad ambiental de la empresa

Martes, 28 de septiembre, 2004

Enrique Ogliastri, Ph. D. INCAE, Costa Rica

Introducción

Desde la perspectiva de las empresas, durante los últimos años hemos presenciado un acalorado debate sobre la conveniencia o no de invertir en mejorar su entorno. Lo que más llama la atención es que el asunto no es un mero debate académico, ya que algunas empresas están gastando recursos apreciables en desarrollo sostenible.

En el marco del desarrollo sostenible se realizan acciones para mantener todos los recursos que utiliza la empresa en el largo plazo. Esto con el fin de evitar el agotamiento de insumos productivos y supervisar el impacto ambiental sobre la tierra, el agua y el aire. Se han formulado diversas reglamentaciones internacionales como las de ISO (Organización Internacional de Normas Técnicas), con las cuales se puede certificar si la empresa es responsable en el manejo de sus impactos ambientales e incluso sociales. Tradicionalmente se ha considerado la protección ambiental como un impedimento para el crecimiento económico; sin embargo, son cada vez más quienes sostienen que “ser verde compensa” y que la responsabilidad ambiental es una ventaja competitiva¹⁷.

Los argumentos contra la inversión de la empresa en el desarrollo sostenible son muy variados:

1. Se considera una ilusión, una ideología sin sustento sólido basada en algunos casos exitosos que se han publicitado en exceso.
2. Las promesas de que ser respetuoso con el medio ambiente es rentable pueden tener un efecto contrario, lo que para los convencidos retrasaría el movimiento “verde”.
3. La preocupación por el desarrollo sostenible se deriva de una utilización indebida de los recursos que deteriora la posición competitiva de las empresas.
4. Sería preferible hacer acuerdos entre todas las empresas de un sector o gremio, en lugar de dejarlo como acción unilateral y aislada de algunas firmas.
5. Este problema lo deberían resolver las autoridades mediante reglamentaciones e impuestos y no del esfuerzo puramente voluntario de algunas empresas.
6. El argumento de que ser “verde” compensa respalda una lógica perversa según la cual, si algo es conveniente para las empresas tiene que ser necesariamente bueno para todos.

Algunas empresas han apostado al desarrollo sostenible debido a las convicciones de sus propietarios, grupos de accionistas y/o directivos o instados por la sociedad civil, que ha conseguido apoyo interno para la iniciativa. Esto les ha llevado a pactar mejoras ambientales con

¹⁷ Porter, M. and van der Linde, C. (1995) ‘Green and competitive: Ending the Stalemate’, *Harvard Business Review*, September–October, pp121–134

todo el gremio de competidores, a buscar la certificación internacional ambiental para sus productos y a trabajar con todos los grupos impactados por la empresa o que tengan impacto en ella, también llamados grupos de interés (*stakeholders*).

Es evidente que los productos orgánicos se venden a mejores precios, y que las normas ambientales se convierten paulatinamente en reglas de juego en todos los sectores. Lo que todavía no se ha demostrado es que esta apuesta sea realmente una ventaja competitiva, tal y como se organizan hoy los mercados. Aún no se ha creado un sistema de incentivos que provoque un giro hacia los comportamientos responsables. En su lugar, existe un mecanismo muy débil que hace que aunque la RSE produzca algunas recompensas para algunos, puede llevar a que otros la eviten en su propio beneficio, aunque en muy corto plazo. Por este motivo gobiernos, empresas y sociedad civil deben trabajar conjuntamente para desarrollar los mecanismos que maximicen el impacto positivo de la RSE en el medio ambiente y en el desempeño de aquellas empresas que son responsables.

Tuvimos la oportunidad de contar con tres empresas que compartieron con nosotros sus experiencias: TenarisTamsa, Hewlett Packard México y XCaret México, así como con la perspectiva del Instituto Nacional de Ecología (INE) de México.

Responsabilidad ambiental de la empresa: La auditoría ambiental voluntaria

Carlos Muñoz, Gerente General del Instituto Nacional de Ecología (INE) de México, junto con sus colaboradores **Marisol Rivera** y **Vicente Ruiz**, presentaron un programa a través del cual una empresa puede acercarse al Instituto Nacional de Ecología (INE) de México y someterse a una evaluación que identifica fallas y oportunidades, para luego generar un plan de acción. El INE estudia el caso y clasifica a la empresa en una de tres categorías:

- Certificado de Industria Limpia
- Certificado de Cumplimiento Ambiental
- Certificado de Excelencia Ambiental

Esta es una indicación objetiva para la comunidad, los clientes, los socios, los administradores, las autoridades y las organizaciones no gubernamentales (ONG) del grado de cumplimiento de la empresa con respecto a la gestión ambiental. El uso del mecanismo ha tenido un notable incremento: entre 1992 y 2004 alrededor de 3.250 empresas han obtenido alguna de las certificaciones mencionadas.

La experiencia de este programa indica que a las empresas les interesa participar por las ventajas que obtienen. En relación con los clientes, es posible diferenciar a aquellos con preferencias por la buena gestión ambiental. También influye a la hora de acceder a los mercados de exportación y resulta interesante el efecto que puede tener en la cadena de proveedores. Según el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), un 6% del total de empresas de ese país exporta. Los datos también muestran que de entre aquellas que se someten a auditorías voluntarias, el 66% tiene actividad exportadora. Las firmas exportadoras tienen una mayor motivación a participar en la auditoría voluntaria.

Para los agentes reguladores también es un asunto importante puesto que, según el señor Muñoz del INE, en México la regulación ambiental ha ido creciendo a partir de la conciencia e interés de los ciudadanos. Como consecuencia se aboga por el enfoque preventivo frente al enfoque reactivo. Una buena gestión ambiental implica que la empresa puede evitar cualquier inspección o subsanar más fácilmente cualquier problema detectado durante la misma.

En el caso de los inversores, existe evidencia que demuestra que el cuidado ambiental y la ecoeficiencia tienen efectos tangibles en los resultados financieros de la empresa. Pueden suponer un ahorro considerable del consumo de energía y agua, así como la minimización de residuos y desperdicios de materia prima. Contribuyen a reducir el número de accidentes y su gravedad, y por tanto disminuyen los costos de litigación.

En cuanto a las empresas participantes en el programa del INE por ramas industriales, las manufactureras y de

minería son las más numerosas con el 24% y 26% respectivamente. Además, son éstas las que realizan un consumo más intensivo de energía y agua. También cabe destacar que en aquellos casos donde el agua como insumo alcanza un precio superior se registra una mayor participación en auditorías voluntarias. El umbral se encuentra en US\$12; en aquellos lugares donde el precio sobrepasa esta cifra, el porcentaje de empresas que se somete a auditorías voluntarias se incrementa desde un 0,5% (para niveles hasta de US\$12, a un 4% para tarifas superiores). Estas empresas están buscando procesos que las hagan más eficientes en el uso del agua para rebajar los costos por consumo. Las auditorías voluntarias son más frecuentes en las compañías manufactureras grandes y medianas, con un porcentaje de representación en el programa de 34% y 44% respectivamente.

En resumen, los resultados preliminares sugieren que las motivaciones más frecuentes para participar en este tipo de auditorías voluntarias son: el ahorro en consumo de energía, agua y otros insumos; la previsión de reglamentaciones en curso; y los intereses de los clientes. A su vez, estas son las principales ventajas de adoptar programas de RSE. A raíz de esta experiencia, el gobierno debe focalizar sus esfuerzos en los sectores más propicios y promover estas actividades en aquellos donde sea necesario guiar con el ejemplo. Por su parte, las empresas pueden aprender mediante comparaciones con otras de su mismo sector, con el fin de integrarse mejor con su comunidad.

Hacia un desarrollo industrial sostenible

Roberto Vilate, Director de Ingeniería de TenarisTamsa de México, inició su ponencia con la historia sobre el proceso de la RSE en esta empresa industrial, el cual se orientó hacia la certificación de Industria Limpia en México. Tal proceso se originó en la crisis económico financiera que sufrió TAMSA en 1993, de la cual se recuperó por la compra y posterior inversión que hiciera la empresa argentina Siderca. En 1995 se retomó el programa de mejora ambiental, en 2003 la compañía obtuvo el Certificado de Industria Limpia y en 2005 se implantará un sistema de gestión ambiental alineado con ISO 14001.

Actualmente está aplicando un sistema de gestión ambiental que se rige por la política y manual de medio ambiente, seguridad y salud ocupacional de Tenaris. En este programa se contemplan varios elementos, incluyendo indicadores de desempeño, programas de capacitación y difusión interna, respuesta a emergencias y auditorías de desempeño, los cuales dan lugar a una retroalimentación que permite realizar mejoras.

La empresa pone en práctica diversas acciones de ecoeficiencia en el uso de los recursos. Las acciones implantadas han supuesto una inversión de US\$13 millones de dólares para adoptar tecnologías más limpias y disponer de la infraestructura adecuada para lograr introducir el factor ambiental en toda la cadena del proceso productivo. Las acciones se centran fundamentalmente en el uso del agua, control de emisiones, tratamiento de suelos y diseño de indicadores de desempeño, a saber:

- En el caso del consumo de agua destaca el cierre de circuitos de agua de enfriamiento, la instalación de plantas de tratamiento y recirculación, la instalación de una planta de tratamiento de agua de proceso y el tratamiento de aguas residuales. Con ello disminuyó el consumo en un 60%.
- En relación con el control de las emisiones, se amplió y mejoró el sistema de captación de partículas y se implantó un monitoreo periódico. Sobre la disposición de residuos peligrosos se trabajó con terceros autorizados por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SERMANAT), y se hizo un programa de separación y la reutilización de residuos y subproductos.
- En materia de suelo y subsuelo, se persigue la recuperación de terrenos para fines operativos. También se realizaron diversos estudios en aquellas áreas con mayor potencial de impacto para determinar el riesgo ambiental en los terrenos adyacentes a las instalaciones, los cuales culminaron en un plan de acción ya en marcha.

Las relaciones con las agencias gubernamentales son esenciales para asegurar buenos resultados. Desde 1991, TenarisTamsa viene realizando un plan de trabajo conjuntamente con la Comisión Nacional del Agua (CNA). Éste se concretó a finales de 1994 con una auditoría ambiental voluntaria y culminó con el Certificado de Industria Limpia en 2003. El total de las inversiones ambientales realizadas por la empresa en el período 1992-2004 asciende a US\$19 millones, de los cuales el 52% se utilizó en emisiones, 26% en agua, 9% en residuos y 13% en otros rubros. De esta inversión, US\$ 13 millones se comprometieron con la CNA y la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente de México (PROFEPA).

La RSE en el sector tecnológico

Jacobo Esquenazi, Director de Relaciones Gubernamentales de HP México, presentó en primer lugar las directrices sobre RSE que emanan desde la presidencia corporativa de HP en Estados Unidos. Estas directrices están resumidas en las palabras de la entonces Presidenta de HP, Carly Fiona, recogidas en el NYSE Magazine en febrero de 2003:

“Creemos que las empresas triunfadoras de este siglo serán no sólo las que incrementen su valor para sus socios, sino las que aumenten su valor social y ambiental... desarrollando productos y soluciones respetuosas del ambiente, que incorporen los beneficios de las tecnologías de información a los mercados emergentes, que mantengan los más altos estándares de conducta en los negocios, y que se involucren con las comunidades en las que operan. Con ello HP contribuye a [garantizar] un futuro más sostenible, al tiempo que construye una empresa más sólida y se convierte en proveedor predilecto de soluciones de IT.”

Una serie de factores impulsan el cambio de HP hacia la RSE: el aumento del escrutinio público en los últimos años; las consecuencias de la globalización y la incertidumbre económica; la previsión de posibles acciones regulatorias y el resurgimiento de una necesaria conciencia ambiental y de nuevos modelos de negocios. Como se mencionó anteriormente, el

convencimiento de que la responsabilidad social y ambiental es positivo para el desarrollo sostenible está presente en las esferas más altas de la compañía.

Como empresa, HP ha recibido importantes reconocimientos en diversas partes del mundo por su liderazgo ambiental, entre los cuales figuran el distintivo de empresa responsable del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) y la Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN), ambas en México; el reconocimiento como uno de los 100 mejores ciudadanos corporativos según la revista *Business Ethics*; el reconocimiento al desempeño ambiental de HP Puerto Rico por parte de la Agencia de Protección del Medio Ambiente de los Estados Unidos (EPA); otro por su consumo eficiente de energía en el Reino Unido, y el otorgado por la National Association of Environmental Professionals (NAEP) de Estados Unidos por la mejor tecnología ambiental, entre otros.

La filosofía de fondo consiste en diseñar tecnologías, productos y servicios que minimicen la huella ambiental de la compañía, así como la de sus clientes. Para ello se busca desarrollar productos y materiales innovadores, usar la energía de manera eficiente, y ofrecer soluciones de fin de vida de los productos y de las operaciones asociadas. La política de sostenibilidad ambiental de HP está compuesta por cinco elementos: diseño y desarrollo de productos que minimicen la huella ambiental, manejo ambiental eficiente, soluciones a los cambios climáticos y para la conservación de energía, y reciclaje y devolución del producto después de que termine su vida útil.

En el caso de México resaltan algunas experiencias del sistema de manejo ambiental con plantas de tratamiento de agua, uso eficiente de la energía y separación de residuos. Además existe un programa de reciclaje de cartuchos (Planet Partners) que se ofrece a los clientes corporativos. Fuera del alcance directo de sus operaciones, HP contribuye a programas de protección de especies como la tortuga marina y apoya a instituciones dedicadas a proyectos de conservación en México.

El sector turístico

Francisco Córdoba Lira, Director Ejecutivo del Grupo Xcaret, comentó que los parques que gestiona su empresa reciben más de dos millones de turistas al año, que el grupo tiene 2.500 colaboradores y que además está clasificado entre las mejores empresas para trabajar en México y América Latina. Su misión es ser una oferta única en recreación turística sostenible mediante la generación de recursos propios, la participación en la solución de los problemas sociales de su entorno y la preservación de su base ecológica en la prestación de sus servicios. Para el Grupo Xcaret el desarrollo sostenible es aquel que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

Por la importancia que tiene en su sector, la empresa ha seguido una estrategia de diagnóstico continuo, repoblación de especies, control biológico de plagas, uso sostenible del agua, manejo integral de residuos sólidos y uso de material biodegradable en la producción de bienes y servicios. Las cifras de los resultados en los diez años transcurridos desde que iniciaron el proyecto son excelentes. Los casos de Xel-Há y Garrafón son representativos: se trata de zonas que fueron rescatadas después de haber sufrido un grave deterioro ambiental por una actividad turística masiva mal gestionada. Después de diez años en el proceso de recuperación y mejora se pudo duplicar la capacidad de carga diaria de visitantes y por tanto se generan más ingresos. Según el informe de Biocenosis (2004) sobre la capacidad de carga turística o límites de cambio aceptable para el Parque Natural Xel-Ha de Quintana Roo, se menciona la postura conservadora que la nueva administración del Grupo Xcaret adoptó desde el inicio de la concesión. Para regenerar la zona se inició la explotación manteniendo un nivel de visitantes muy por debajo de lo que hasta entonces imperaba, y posteriormente se propició un crecimiento paulatino, junto con una creciente inversión y esfuerzos específicos a favor de la conservación de los recursos naturales.

Los resultados de la gestión ambiental se reflejan en importantes disminuciones progresivas en el consumo de agua: de más de 250 litros en promedio por visitante en 2001 a 47,15 litros en 2003. Del mismo modo las inversiones en sistemas de tratamiento de aguas residuales han dado sus frutos, lo cual se refleja en una reducción en la producción por visitante. La totalidad de las aguas negras y grises generadas en los parques se tratan y reutilizan para riego, de modo que no se hacen descargas en el alcantarillado municipal.

Además de la separación y confinamiento adecuado de residuos no peligrosos (reciclaje industrial de vidrio, plástico y cartón,) la empresa contrató los servicios de una compañía para la recolección, transporte y disposición final de residuos sólidos no peligrosos generados en el propio parque.

Además de las acciones más directas del grupo sobre el medio ambiente se realizan programas de concienciación y educación ambiental dirigidos a los colaboradores; asimismo la empresa se encuentra en el proceso de certificación de equidad de género. Xcaret colabora en trabajos de investigación científica y programas de preservación, educación ambiental y divulgación. Ha establecido alianzas con universidades, y se ha vinculado al desarrollo comunitario a través de programas de manejo responsable del turismo masivo y de sus consecuencias. El grupo atribuye sus resultados al hecho de ser una empresa que se administra con base en valores de conservación de la naturaleza.

Comentarios finales

En esta sesión tuvimos el privilegio de escuchar diversos puntos de vista. Primero, la perspectiva de la autoridad ambiental de un país grande y complejo como es México; después, las experiencias de una gran empresa siderúrgica, la de una firma de alta tecnología y finalmente la de un grupo empresarial del sector de servicios turísticos. Esto nos ha permitido contrastar los esfuerzos en diferentes sectores y desde la diversidad llegar a algunas conclusiones generales.

Es obvio que hay sectores para los cuales trabajar responsablemente sobre su impacto ambiental es mucho más costoso y difícil que para otros. En los sectores de mayor riesgo de contaminación ambiental resulta relevante evaluar, por una parte, su contribución a la sociedad a través de productos necesarios para el ser humano, y por otra, considerar sus avances año tras año hacia la meta de la sostenibilidad ambiental. No debemos condenar indiscriminadamente a todas las empresas de un sector difícil sino exigirles mejoras continuas. Finalmente, en todos los casos presentados existen indicadores que corroboran la mejora tanto en el impacto ambiental provocado como en la reducción de gastos derivada de una mejor gestión ambiental.



CUARTA SESION PLENARIA

¿Quo Vadis? El futuro de los países en desarrollo

Martes , 27 de septiembre, 2004

David Valenzuela

Presidente de la Fundación Interamericana (IAF), Estados Unidos

Estrella Peinado-Vara

Banco Interamericano de Desarrollo

En el panel de cierre se hizo un análisis de la RSE desde la óptica de los problemas que afectan a los países en desarrollo. Se discutieron los mejores caminos para profundizar en este campo, las grandes tendencias de la responsabilidad social empresarial y las formas de conseguir mayor competitividad en mercados emergentes. Formaron parte de este panel Ricardo Young Silva, Presidente del Consejo del Instituto Ethos, Brasil; Adrian Hodges, Director de Prince of Wales International Business Leaders Forum (IBLF), Reino Unido; Donald Terry, Gerente del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN); Héctor Larios Santillán, Presidente de la Comisión de Etica y Valores de la Confederación de Cámaras Industriales de México (CONCAMIN); y Gonzalo García, de la Confederación de la Producción y el Comercio (CPC) y Vicepresidente de la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA) de Chile.

Los retos que plantean el subdesarrollo y la existencia de más de 150 millones de pobres en América Latina y el Caribe le imprimen un sentido de urgencia para la acción empresarial. **Ricardo Young Silva**, Presidente del Consejo del Instituto Ethos de Brasil, mostró cuáles han sido los avances de la RSE en ese país en los últimos años. El Instituto Ethos ha conseguido que más de 300 empresas utilicen los Indicadores Ethos¹⁸ de RSE. Se está produciendo una evolución positiva en los indicadores de los sectores social y ambientalmente complicados como la minería, el papel

y la celulosa. Además se han desarrollado indicadores específicos para la micro y pequeña empresa, las empresas de energía eléctrica, la industria de la panificación y confitería; y hostelería. Ethos cuenta con una serie de 590 casos de prácticas empresariales exitosas y aproximadamente unas 200 empresas publican un balance social siguiendo o utilizando como referencia las directrices de la Global Reporting Initiative (GRI). Cabe destacar que según datos del Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada (IPEA), en Brasil el 60% de las empresas realiza algún tipo de inversión social. Las prácticas empresariales responsables son cada vez más comunes y se están convirtiendo en un aspecto importante de las relaciones entre las propias empresas. Este es el caso de Petrobras, CPFL Energía o ABN Amro Bank, que utilizan criterios de RSE para evaluar a sus proveedores. En los mercados financieros la RSE esta penetrando con fuerza. La composición de algunas carteras de inversión incluye a empresas responsables: se están introduciendo cláusulas socioambientales en los contratos de concesión de crédito y los inversores institucionales están adoptando directrices y criterios que privilegian aquellas empresas que se guían por la gestión socialmente responsable.

El señor Young también hizo referencia a los desafíos a los que se enfrenta Brasil respecto de la RSE. Uno de los principales objetivos de la gestión corporativa es expandir y profundizar el conocimiento sobre

¹⁸ Para mayor información, véase www.ethos.org.br

sostenibilidad y su relación con la triple cuenta de resultados. La RSE puede ser tenida en cuenta para promover el comercio internacional, aunque es necesario aplicar toda la cautela posible para evitar que se convierta en una forma de barrera no arancelaria. Deben continuar los esfuerzos para introducir los elementos estratégicos en las actividades de filantropía del sector privado, con el fin de alcanzar todo su impacto positivo potencial. Señaló asimismo que el sector privado se debe comprometer con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), para lo cual es fundamental que se forjen esfuerzos colaborativos y se realice un intercambio de experiencias entre el gobierno y el sector privado. El Pacto Mundial de Naciones Unidas y los esfuerzos para lograr los ODM son pasos estratégicos en el avance de la RSE global y del desarrollo sostenible. Los Indicadores Ethos de RSE son una herramienta de inducción y monitoreo de las acciones de RSE en el ámbito global y local. Además son compatibles tanto con los principios del Pacto Global como con los ODM.

Adrian Hodges, Director de Prince of Wales International Business Leaders Forum (IBLF) del Reino Unido, compartió una serie de reflexiones sobre los avances de la RSE en los llamados mercados desarrollados, antes de pasar a describir algunas de las tendencias que percibe en los mercados emergentes y en los países en desarrollo. Señaló que de ninguna manera las soluciones se encuentran en aplicar aquello que funciona en el mundo desarrollado y trasladarlo a los países en desarrollo.

Hace unos años, algunas multinacionales de origen europeo o estadounidense fueron objeto de boicots por parte de la sociedad civil, por no tener sistemas de gestión empresarial social y ambiental. Como consecuencia, estas empresas han invertido en desarrollar políticas y prácticas de RSE. Este fue el impulso más importante para que las operaciones locales de algunas multinacionales en América Latina establecieran sus programas de ciudadanía corporativa. A pesar de haber invertido cientos de miles de dólares, estas empresas se encuentran de

nuevo afrontando ataques, aunque en esta ocasión provienen de dos flancos diferentes. Por un lado organizaciones no gubernamentales (ONG) como Oxfam, Christian Aid, Friends of the Earth declaran que a pesar de existir esfuerzos intensivos y extensivos en RSE por parte de las empresas, nada ha cambiado en realidad para las comunidades de países en desarrollo. Estas ONG denuncian que a menudo las compañías explotan a sus trabajadores y contaminan sus comunidades, y que el impacto de las inversiones sociales que estas empresas proclaman son sólo arreglos cosméticos cuyo resultado es una mayor dependencia por parte de aquellas.

Pero también ha surgido un nuevo tipo de críticas desde otro flanco, el de los defensores del libre mercado, aquellos que supuestamente representan los intereses de los accionistas. Argumentan que la introducción de sistemas complejos de RSE, notificación y gestión supone una distracción peligrosa del negocio, cuyo objetivo primordial debe ser crear valor para los accionistas. Tal y como Manuel Arango lo señaló durante la Primera Sesión Plenaria, lamentablemente muchos líderes empresariales todavía creen que la RSE es un factor de distracción del negocio.

Es así como las empresas son criticadas tanto si intentan implementar la RSE como si no lo hacen. Es por ello que los líderes empresariales están empezando a ver la RSE –que alguna vez fue presentada como una opción donde todos ganan– como una propuesta donde no es posible obtener beneficios. No debe sorprendernos que en vez de invertir recursos financieros y tiempo en actividades de RSE, las compañías se estén limitando a subsanar los problemas que van surgiendo y a satisfacer las quejas del momento. Según el señor Hodges, esta reacción es negativa tanto para las empresas como para las comunidades y debe ser vigorosamente cuestionada. Buena parte de la evidencia de por qué esta reacción tiene consecuencias negativas se puede encontrar en los países en desarrollo, donde la acogida a la RSE muestra resultados halagadores y demuestra que, con una correcta gestión, la RSE

puede aportar al éxito del negocio central; generar oportunidades y fuentes de innovación para productos y servicios; ayudar a los gerentes a encontrar nuevos mercados que no están siendo atendidos convenientemente y que tienen un gran potencial; y contribuir a construir nuevos modelos de negocios que proporcionan ventajas competitivas.

La RSE puede conseguir estos logros y abrir las puertas mas allá de las actividades filantrópicas liberando recursos y competencias que hasta ahora estaban alejadas de las comunidades, generando emprendimientos y creatividad (la verdadera esencia de los negocios), y ayudando a encontrar soluciones sostenibles para las necesidades de la comunidad. En los países en desarrollo existen numerosos ejemplos de cómo la RSE puede contribuir a las competencias centrales de las empresas, debido fundamentalmente a que en estos mercados las compañías se enfrentan a desafíos (falta de infraestructura, inestabilidad macroeconómica y política, ineficiencia y corrupción del sector público) que las obligan a ser creativas e innovar continuamente con el fin de garantizar su sostenibilidad en el tiempo. Estas circunstancias adversas son las que están forzando a que la RSE muestre un desarrollo espectacular en América Latina.

El señor Hodges ofreció el ejemplo de Tetrapak, una empresa global de empaquetado que a través de un programa de nutrición en las escuelas en México, contribuye al desarrollo de capacidades de las agencias gubernamentales aportando conocimientos sobre nutrición y liderazgo, y sobre transparencia en un sistema gubernamental particularmente opaco. Los abastecedores de alimentos pueden elegir, si así lo deciden, el empaque de Tetrapak. La empresa abiertamente admite que esta es una propuesta comercial beneficiosa debido a que incrementa el tamaño de su mercado potencial. En este caso, Tetrapak esta combinando los dos aspectos, el crecimiento y desarrollo de su negocio, con un comportamiento social responsable y ético.

En Brasil, ABN Amro, un banco de origen holandés, responde a las presiones de las ONG creando un programa que intensifica la participación de los empleados y supone una gran oportunidad de mercado. La ONG Friends of the Earth ha capacitado a 1.600 gerentes en el banco para comprender mejor los riesgos ambientales. De este modo, tales gerentes han contado con la información suficiente para rechazar algunos préstamos que podrían haber dejado descubierta a la institución financiera debido a las pérdidas asociadas a riesgos ambientales y están dispuestos a ayudar a sus clientes a que consigan la financiación una vez mejoren su gestión ambiental.



Estos dos casos ejemplifican un impacto significativo en oportunidades de negocios y están dirigidos por las mismas fuerzas transformadoras. Estos cambios conducen a las empresas a introducir elementos de minimización de riesgos basado en la RSE. Se aprecia una combinación perfecta de beneficio empresarial y comunitario, pues no se trata sólo de la responsabilidad social de la empresa sino también de las oportunidades sociales que se le presenten. Los motores actuales de las empresas son la creatividad, el instinto competitivo y el afán de emprender. No se trata de alcanzar los mínimos en términos de gestión empresarial y cumplimiento de la ley; se debe subir la vara y ayudar a las empresas a ver la RSE como un instrumento de negocios y una esperanza para que la sociedad mejore.

Por último, el señor Hodges, se refirió a una serie de características que están presentes en el concepto de “oportunidades sociales de la empresa”: alianzas colaborativas entre empresas, redes y fuentes de innovación no tradicionales y de conocimiento técnico especializado (*know-how*) como el que ofrecen la sociedad civil, las ONG y las instituciones de desarrollo. Para ello se necesita promover la formación de capacidades dentro de las empresas para forjar alianzas y colaboraciones efectivas y eficientes.

Para pasar de la responsabilidad como una carga a su faceta como generadora de oportunidades, es necesario que se produzca un cambio de mentalidad que no puede ocurrir de la noche a la mañana y que requiere la alineación de los valores empresariales y las estrategias, con las necesidades sociales y económicas, los clientes y los consumidores. Las empresas que trabajan en las comunidades de países en desarrollo tienen una ventaja competitiva frente a las que no lo hacen, conocen mejor las necesidades de las poblaciones y por tanto son capaces de responder a las expectativas de las partes interesadas y anticipar las oportunidades de negocios con mayor facilidad. El objetivo de crear valor para los accionistas a través de estrategias empresariales exitosas, al tiempo que se contribuye al desarrollo sostenible, económico, ambiental y social, es una meta que vale la pena trabajar a través de un esfuerzo mancomunado entre las empresas, las ONG y los defensores del libre mercado.

Donald Terry, Gerente General del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), encuadró la RSE en el contexto de la globalización y la competencia desde su propia experiencia. La creciente integración de la economía mundial hace que las condiciones locales sigan siendo importantes, aunque ya no son las únicas que afectan al desarrollo empresarial y social de un lugar. La competencia está al orden del día: fusiones y adquisiciones, compañías globales y competitividad son elementos que se mencionan en los medios de comunicación continuamente. El peligro está en que se podría convertir, equivocadamente, en una carrera hacia estándares

mínimos en busca de menores costos. Por otro lado existen los valores fundamentales, así como el compromiso con la comunidad y con los empleados y sus familias. La pregunta que surge entonces es si son incompatibles el proceso de globalización y la competitividad mundial con los valores fundamentales. La respuesta se encuentra en la responsabilidad social y ambiental de las empresas: la combinación de esos dos aspectos es la esencia de todo el movimiento. Existen algunos aspectos de la RSE –la filantropía en concreto– que para ser efectivos en la consecución de este equilibrio debe encontrar su componente estratégico. Cuando se hace referencia a la doble o de la triple cuenta de resultados, estamos hablando de los beneficios empresariales, de las utilidades generadas y de mejoras concretas cuando se tienen en cuenta las tres dimensiones (económica, ambiental y social), tal y como se ha demostrado con numerosos ejemplos.

El señor Terry resaltó la idea de que no es posible alcanzar el desarrollo empresarial sin haber alcanzado el desarrollo social. Las empresas no pueden vender sus productos y servicios a poblaciones extremadamente pobres. En primer lugar deben ofrecer a sus trabajadores condiciones favorables de trabajo, junto con un salario digno que les permita cubrir sus necesidades. A la vez, las empresas deben contribuir a la formación de sus comunidades para tener acceso a una fuerza laboral capacitada y garantizar cierta seguridad en los lugares en donde se asienta. El FOMIN trabaja con instituciones de desarrollo de base, el sector privado y la sociedad civil. Hace años comenzó a diseñar proyectos de asistencia a instituciones de microfinanzas que apoyan a los microempresarios, contribuyendo así a mejorar sus condiciones de vida. Hoy en día, las grandes instituciones financieras se han dado cuenta de que además de contribuir al desarrollo económico y social de las poblaciones más desfavorecidas, las microfinanzas también pueden ser una línea de negocios muy lucrativa. Lo mismo ha ocurrido con las remesas de emigrantes y con la RSE. Cada vez hay mayor conciencia de que la RSE produce un beneficio social, al tiempo que puede contribuir a

mejorar la cuenta de resultados a través de una mejor gestión ambiental y social. El FOMIN trabaja en muchos de los aspectos inherentes a la RSE, así como con una concentración o cluster de proyectos específicos en RSE. A este cluster pertenece un proyecto de inclusión de las Pymes en la cadena de suministro de grandes empresas a través de la responsabilidad social y ambiental de ambas partes. Con ello, la gran empresa se dota de un proveedor responsable y la Pyme se asegura el establecimiento de relaciones duraderas con el cliente, así como la posibilidad de obtener transferencias de tecnología y de conocimiento técnico especializado. Del mismo modo recibe la ayuda necesaria para ser una empresa responsable. Finalmente, el señor Terry señaló que la RSE es un instrumento que las empresas en América Latina deben utilizar para incrementar su competitividad y hacer frente a los desafíos de la globalización. Los gobiernos, las empresas, la sociedad civil y las instituciones multilaterales deben realizar una labor conjunta para lograr la implantación real de prácticas responsables. Así, además de asegurar la existencia de un sector empresarial preparado, se estará contribuyendo a la mejora de la sociedad y el entorno.

Héctor Larios Santillán, Presidente de la Comisión de Ética y Valores de la Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN) de México, comentó el programa en el que participa para que las empresas generen sus propios códigos de ética que las ayude a actuar de manera responsable. Con ello conseguirán mayor prestigio y aceptación por parte de la sociedad, otorgándole ventajas sobre otras. El premio de Ética y Valores que entrega la comisión ha servido no sólo para reconocer a aquellas empresas que desarrollan desde hace tiempo actividades responsables, sino que también ha ayudado a que otras firmas comprendan el valor estratégico de la ética y la transparencia como parte de la RSE. Señaló el señor Larios que éste es uno de los desafíos a los que se enfrentan las Pymes, las cuales, preocupadas por su supervivencia, no cuentan con recursos suficientes para emplearlos en la elaboración de estos códigos. Parte del trabajo se centra en promover estos códigos como un instrumento para

alcanzar una mejor gestión a través del conocimiento de las comunidades, la acumulación de prestigio empresarial y una mayor competitividad.

La RSE no es un camino fácil e implica el liderazgo en la toma de decisiones de la empresa para superar problemas como la falta de una cultura cívica, la corrupción, la debilidad de los marcos legales y otros obstáculos que han impedido el desarrollo de la empresa como ciudadano corporativo responsable. Para ello se ha fijado un decálogo que recoge los siguientes aspectos: 1) búsqueda del beneficio económico, social y ambiental; 2) respeto por las necesidades del entorno en la toma de decisiones y estrategias de la empresa; 3) divulgación y medición de los compromisos con la sociedad; 4) utilización de esquemas participativos, solidarios y respetuosos; 5) fomento del desarrollo humano y laboral de empleados y familias; 6) apoyo a causas sociales afines a la empresa como parte de la estrategia de negocios; 7) respeto, preservación y regeneración del medio ambiente a través de sus actividades; 8) inversión social comunitaria; 9) participación en alianzas intersectoriales que, de forma mancomunada con la sociedad civil y el gobierno, contribuyan al desarrollo económico y social; y 10) motivación a los trabajadores, accionistas y proveedores para que participen en los programas de inversión social y desarrollo. Para poner en práctica este decálogo se requiere la colaboración del gobierno en lo relacionado con la creación de un marco legal y un sistema de incentivos que favorezca la actividad empresarial responsable.

Gonzalo García de la CPC y Vicepresidente de SOFOFA de Chile comentó que en su país, como en la mayor parte del mundo, el concepto de responsabilidad social de las empresas como tal comenzó a despuntar hace poco más de cuatro años, y que curiosamente surge de las mismas compañías y no de presiones externas. Para las empresas chilenas, se trata de obtener una buena rentabilidad de una manera responsable. Teniendo esto en cuenta, Chile se enfrenta a diversos desafíos que debe abordar.

Primero, se debe generalizar el convencimiento de que la RSE no es sólo un arreglo cosmético y continuar las labores de clarificación de conceptos para crear un marco compartido y entender sus implicaciones. Asimismo, es necesario avanzar desde las ideas a las acciones, definiendo indicadores concretos que den cuenta de las buenas prácticas en los diferentes ámbitos de la RSE. Es importante que se compartan no sólo las buenas experiencias sino también aquellas dificultades y fracasos que a la larga han permitido hacer mejoras.

Segundo, las empresas más grandes, así como las que mantienen relaciones más estrechas con los mercados internacionales más competitivos, han avanzado muy rápidamente en el proceso de incorporar la responsabilidad social como parte integral de su gestión. Sin embargo, el desafío pendiente consiste en integrar en el proceso de las buenas prácticas a las 140.000 pequeñas y medianas empresas que dan empleo al 80% de los trabajadores chilenos.

Tercero, una de las claves se encuentra en generar una cultura de la transparencia que inevitablemente promueve las actividades responsables. Los informes, la verificación y las mejoras continuas en la gestión empresarial responsable constituyen otro de los grandes desafíos. El balance social es una herramienta de gran valor para las empresas, en cuanto constituye un medio para promover el diálogo con accionistas, clientes, empleados, proveedores, vecinos y otros públicos. De esta manera contribuye a fortalecer los vínculos de las empresas con cada uno de estos públicos, dando un sustento sólido a su prestigio corporativo.

Cuarto, es necesario hacer entender el papel de las empresas desde la buena ciudadanía corporativa mejorando la gobernabilidad de las firmas.

Quinto, es necesario mejorar los incentivos, por parte del gobierno, para que las empresas se esfuercen en contribuir al desarrollo del país y a la superación de la pobreza. Hay mucho espacio para estimular la colaboración del sector privado en ámbitos que hasta ahora habían sido del dominio del Estado.

Por último, es esencial promover la RSE entre todos los actores sociales. La responsabilidad social no es exclusivamente obligación de las empresas ni del Estado. Aunque un buen número de consumidores dice preferir a las empresas socialmente responsables, aún no es evidente la relación entre esta declaración y sus decisiones de compra. Por ello es muy importante que los consumidores, así como las comunidades vecinas a las empresas, las organizaciones civiles, las autoridades, los accionistas, trabajadores, gobierno y demás afectados por las actividades de las empresas, valoren y premien sus prácticas responsables.

Comentarios finales

Los mayores avances conceptuales en la RSE se refieren a los valores éticos y morales de la buena ciudadanía corporativa dentro y fuera de la empresa. La definición de un marco normativo y de un comportamiento que den expresión práctica a estos valores tiende a ser un proceso más complicado. Sin embargo, un tema donde todavía no hay suficiente consenso es la forma en que la acción empresarial socialmente responsable puede contribuir a reducir pobreza. Actualmente la contribución empresarial en este sentido es más simbólica que real o efectiva. Por tanto, el paso “del dicho al hecho” será tema de conferencias sucesivas en el futuro. Tendremos que seguir buscando nuevas formas y caminos para que tanto las grandes empresas nacionales y multinacionales, como las medianas y pequeñas que operan en todos los sectores de actividad, identifiquen con mayor precisión las maneras en que pueden contribuir efectivamente a alcanzar los ODM y reducir los intolerables niveles de pobreza que persisten en América Latina y el Caribe.

Los panelistas hicieron hincapié en la importancia de profundizar la interacción empresarial con los otros estamentos de la sociedad, gobiernos nacionales y locales, y organizaciones de la sociedad civil. En este sentido, la creciente acción de las fundaciones empresariales se está constituyendo en un puente activo para la formación de alianzas y emprendimientos concertados. Sin embargo, surge el argumento de que

persiste una visión filantrópica caritativa como expresión de la RSE. Son relativamente pocas las empresas que comprenden o están dispuestas a invertir y a aliarse con otros socios en torno a programas que estimulen un desarrollo sostenible y el fortalecimiento de las instituciones que lo hacen posible.

En muchos países, el liderazgo de la RSE sigue siendo fuertemente liderado por empresas transnacionales, siendo el sector empresarial menos abierto a incorporar su concepto y la práctica. Se señaló que la gran frontera de la RSE sigue siendo la pequeña y mediana empresa. Aún no existen buenos ejemplos de actividades de las pequeñas empresas en el tema de la RSE. Ciertamente, es en este universo empresarial donde potencialmente se podrá lograr el mayor impacto en la reducción de pobreza y el desarrollo sostenible. No obstante, metodológicamente lo anterior implica otra forma de relación con los otros sectores de la sociedad. Algunas instituciones de promoción de la RSE están desarrollando experiencias con la pequeña empresa, y de allí surgirán nuevos caminos para el futuro.

No obstante la amplia difusión de la RSE en los últimos años, aún persiste una gran diversidad conceptual sobre su verdadero significado y expresión. En este sentido, es importante fortalecer la capacidad regional de investigación sobre la RSE, el desarrollo de modelos y estudios de caso, y la formación profesional. El aumento de los intercambios entre países y el auspicio de importantes foros están contribuyendo al avance del conocimiento y a la profesionalización sobre la RSE. No obstante, es un tema que invita a múltiples interpretaciones.

Las conclusiones de la Conferencia Interamericana de Responsabilidad Social de la Empresa celebrada en Ciudad de Panamá en 2003 siguen vigentes: desarrollo de capacidades, formación de alianzas entre sectores y la vinculación de la pequeña y mediana empresa al cuerpo de la RSE. En esta conferencia se incorpora una mejor definición de las

metas de la RSE, la necesidad de entender mejor conceptualmente lo que significa la RSE, y la búsqueda de una conexión entre la RSE y la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

ANEXO: AGENDA

26, 27 y 28 de septiembre, 2004
Hotel Sheraton Centro Histórico
México, DF

Domingo, 26 de septiembre 2004

3:30-6:00 p.m.—Inscripción

6:00-9:00 p.m.—Recepción de bienvenida
(Oficina de la Presidencia para
las Políticas Públicas)

PALABRAS DE BIENVENIDA

- Eduardo Sojo Garza Aldape, Jefe de la Oficina de la Presidencia para las Políticas Públicas

Lunes, 27 de septiembre 2004

7:00 a.m. -3:00 p.m.—Inscripción

9:00-10:00 a.m.—Ceremonia de apertura

- Alianza para la Responsabilidad Social (AliaRSE)
 - Juan Manuel Arriaga, Presidente
- Centro Mexicano para la Filantropía
 - Samuel Kalisch, Presidente
- Gobierno del Distrito Federal
 - Raquel Sosa Elizaga, Secretaria de Desarrollo Social
- Banco Interamericano de Desarrollo
 - Enrique V. Iglesias, Presidente
- Gobierno de México
 - Vicente Fox, Presidente de los Estados Unidos Mexicanos

10:00-11:30 a.m.—Primera sesión plenaria

LA VISIÓN DE LAS EMPRESAS: PANEL DE PRESIDENTES DE EMPRESA

Moderador

- James Austin, Social Enterprise Knowledge Network, Harvard Business School (SEKN), EEUU

Panelistas

- Manuel Arango Arias, Presidente, Grupo Concord, México
- Lorenzo Mendoza Giménez, Presidente Ejecutivo, Empresas Polar, Venezuela
- Raúl Muñoz Leos, Director General, PEMEX, México
- Roberto Murray Meza, Presidente, Grupo Agrisal, El Salvador

En esta sesión plenaria, líderes de grupos empresariales (presidentes y CEO) de América Latina expondrán su visión sobre la responsabilidad social y ambiental corporativa. Compartirán con los participantes la motivación para introducir la RSE en sus estrategias, así como los resultados que obtienen.

12:00 – 1:30 p.m.—Segunda sesión plenaria

LA VISIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

Moderador

- Jorge Villalobos, Presidente Ejecutivo, Centro Mexicano para la Filantropía, CEMEFI

Panelistas

- Antonio Sánchez Díaz de Rivera, Subsecretario de Desarrollo Social y Humano, Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), México
- Marilena Lazzarini, Presidenta, Consumers Internacional
- Manuel Escudero, Secretario General del Global Compact de Naciones Unidas en España
- Alberto Núñez Esteva, Presidente, Confederación de Patronales de la República Mexicana (Coparmex), México

En el panel estarán presentes las partes interesadas en las actividades de la empresa. Las agrupaciones de consumidores, organizaciones no gubernamentales que representan los intereses de las comunidades, así como la vertiente política, mostrarán a los participantes la situación de la RSE y las acciones a emprender para conseguir que las prácticas responsables se conviertan en la norma general y no la excepción.

1:30-3:00 p.m.—Almuerzo (CEMEX)
Palabras de Juan Romero,
Presidente, CEMEX México

Sesiones paralelas (tres sesiones concurrentes)

Sesión A: Estrategias de RSE

Sesión B: Comunicación de resultados y educación

Sesión C: Áreas de actuación en la empresa

3:00-4:30 p.m.—Primera ronda de sesiones paralelas

Sesión A: Estrategias empresariales de RSE

Moderador

- Gustavo de la Torre, Director General, Administración por Valores, México

Panelistas

- Javier Cox, Presidente, Empresa, Chile
- Leticia Narváez, Directora de Comunicación Corporativa, Merck, Sharp & Dohme, México
- J. Eduardo Cervantes, Director de Asuntos Públicos, Coca-Cola de México

- Eduardo Ortiz Tirado, Director General, SC Johnson & Son, México

Las empresas participantes en este panel expondrán desde sus propias experiencias cuál ha sido el proceso para introducir la RSE en la estrategia empresarial, cómo se establece la agenda y cuáles son los mecanismos para lograr que forme parte de la cultura de la empresa.

Sesión B: Medición y divulgación de resultados de la RSE

Moderador

- Roberto Gutiérrez, Universidad de Los Andes, Colombia

Panelistas

- Luis Perera, Socio, PricewaterhouseCoopers, Chile
- Dulceamor Navarrete, Directora Ejecutiva, Grupo de Monitoreo Independiente (GMIES), El Salvador
- Fernando Labad Sasiain, Vicepresidente, Fundación Telefónica, España
- Edward Miller, Presidente, Gas TransBoliviano (GTB), Bolivia

Han surgido algunas iniciativas para conseguir que las empresas informen sobre su cuenta de resultados, de manera que refleje no sólo la parte financiera sino también la parte ambiental y la social. Asimismo existen unos códigos de aplicación voluntarios que pretenden homogeneizar la RSE en la medida de lo posible, tal y como hace más de una década sucedió con el tratamiento de la calidad. En este panel se discutirán casos concretos de aplicación tanto de la triple cuenta de resultados como de la adopción de códigos voluntarios y algunas iniciativas concretas de medición y estandarización.

Sesión C: RSE y calidad de vida en la comunidad interna

Moderador

- José Tolovi Jr., Representante en Brasil y México, Great Place to Work Institute

Panelistas

- *Hans Hofmeijer, Director, Programa de Empresas Multinacionales, Organización Internacional del Trabajo (OIT)*
- *Lucio Toninelli, Director de Recursos Humanos para Latinoamérica, IBM*
- *Francisco Xavier Casanueva, Interprotección, México*
- *Javier Millán, Director Corporativo de Recursos Humanos, Grupo Bimbo, México*

Esta sesión describirá prácticas que contribuyen a la consecución de un ambiente laboral estimulante, seguro, creativo, no discriminatorio y participativo en el que todos los miembros de la empresa interactúan sobre bases justas de integridad y respeto que propician su desarrollo humano y profesional, contribuyendo a alcanzar una mejor calidad de vida y una mayor productividad.

5:00-6:30 p.m.—Segunda ronda de sesiones paralelas

Sesión A: Incentivos internos y externos

Moderador

- *Carlos Ludlow, Confederación Unión Social de Empresarios de México (USEM)*

Panelistas

- *José María Bustillo, Presidente, Grupo FENOSA, Colombia*
- *Juan Felipe Cajiga, Coordinador, Programa de RSE, CEMEFI, México*
- *Hilda Sánchez, Asesora en Asuntos Económicos, Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres-Organización Regional Interamericana de Trabajadores (CIOSL-ORIT)*
- *Jerónimo Pruijn, Director, Comercio Justo, México*

En algunos casos, el incentivo interno es la motivación personal de la gerencia, mientras que en otros es la búsqueda de la diferenciación con respecto a los competidores. El proceso de globalización, la cobertura mundial e inmediata de los

medios de comunicación, la presión de la ciudadanía que reclama una sociedad más justa, son todas presiones externas que las empresas alivian a través de la RSE. En este panel se describen cuáles son los incentivos internos y externos que llevan a la empresa a adoptar prácticas ambiental y socialmente responsables. Asimismo se indaga acerca del fundamento de los incentivos y las soluciones que la RSE aporta y que las empresas practican para una buena gestión y una mejora de la sociedad.

Sesión B: Comunicación de las estrategias de RSE

Moderador

- *Sr. Italo Pizzolante, Presidente, Pizzolante Comunicación Estratégica, Venezuela*

Panelistas

- *Alberto Vollmer, Presidente, Ron Santa Teresa, Venezuela*
- *Edgar Rodríguez, Director de Comunicación Estratégica, CEMEX, México*
- *Roberto Aguirre, Director Corporativo, Santander Serfin, México*
- *Antonio Boadas, Director, Relaciones Exteriores, Procter&Gamble, Venezuela*

Las compañías deben divulgar sus acciones de RSE de manera adecuada y crear canales de comunicación efectivos para relacionarse con las partes interesadas. Esto ya no es una tendencia sino una realidad que debe ser tomada en cuenta por aquellas empresas que aspiran a una posición relevante en los mercados mundiales. Entre otros temas se discutirá la necesidad de conocer la dimensión del impacto de las empresas en la sociedad, los aspectos que preocupan a las partes interesadas y cuáles son los medios más apropiados para comunicar respondiendo a los cambios y a las nuevas realidades de los mercados.

Sesión C: Alianzas intersectoriales

Moderador

- *Audra Jones, Fundación Interamericana (IAF), EE.UU.*

Panelistas

- Dan Runde, *Outreach and Alliance Development Specialist, USAID, EE.UU.*
- Daphne de Souza Lima Sorensen, *Senior Program Officer, Citizen Development Corps (CDC), EE.UU./ Tim Miller, Projects Manager and Legal Representative, Montana Exploradora de Guatemala, S.A.*
- Beatriz Febres-Cordero, *Directora de Relaciones Corporativas, Manufacturas de Papel, C.A., MANPA, Venezuela.*
- Norma Treviño, *Relaciones Públicas, HEB, México*

Entre las colaboraciones del sector privado y las comunidades se encuentran casos donde las empresas integran a las poblaciones de bajos ingresos directamente a sus prácticas regulares de negocio. Con ello se busca cerrar las brechas sociales que caracterizan a los países menos desarrollados. En este panel se mostrarán casos concretos donde se contribuye al desarrollo económico y social de las comunidades locales, al tiempo que la empresa conoce más profundamente sus necesidades y se mejoran las relaciones con el resto de las partes interesadas. Se pondrán de relieve las claves para el éxito de estas iniciativas de asociación entre el sector privado y las comunidades más desfavorecidas.

8:00-10:00 p.m.—Cena de gala- *Palabras de Josefina Vázquez Mota, Secretaria de Desarrollo Social (SEDESOL)*

Martes, 28 de septiembre 2004

8:00-9:30 a.m.—Desayuno (Grupo Kalisch)
Palabras de Guillermo Caro, Director Ejecutivo, Fundación Ad-Honorem

9:30-11:00 a.m.—Tercera sesión plenaria

RSE: CONVICCIÓN O PROTECCIÓN

Moderador

- Antonio Vives, *Subgerente, Empresa Privada y Mercados Financieros, Banco Interamericano de Desarrollo (BID)*

Panelistas

- Tobias Webb, *Editor, Ethical Corporation Magazine, Reino Unido*
- Simon Billenness, *Asesor Senior, Corporate Engagement, Oxfam America*
- Richard Pierre Sucre Danowski, *Director General, British American Tobacco (BAT), México*
- Peter Kidd, *Presidente, Shell, México*

Cada día está más candente el debate sobre si las prácticas de la RSE son solamente técnicas para protegerse de medidas de aplicación obligatoria, o si por el contrario se trata de prácticas derivadas de una convicción acerca de lo que es correcto, lo que se debe hacer, ya sea porque otorga ventajas competitivas o porque se le quiere devolver a la sociedad un dividendo por el uso del capital social y ambiental. Esta sesión analizará estos puntos de vista divergentes con la participación de empresarios y de la sociedad civil.

11:30-1:00 p.m.—Tercera ronda de sesiones paralelas

Sesión A: Vinculación estratégica de la empresa con la comunidad

Moderadora:

- Graciela Pantín, *Gerente General, Fundación Polar, Venezuela*

Panelistas:

- Claudio Giomi, *Director Gerente, Fundación Arcor, Argentina*
- Margareth Florez, *Subdirectora de Programas, Fundación Corona, Colombia*
- Leopoldo López, *Gerente Corporativo de Desarrollo Comunitario, Industrias Peñoles, México*
- Yazmin Trejos, *Directora, Responsabilidad Social Corporativa, Amanco, Costa Rica*

Muchas corporaciones utilizan a sus fundaciones o programas originalmente establecidos como instrumentos de filantropía para manejar sus estrategias de responsabilidad social frente a la comunidad. Esta sesión examinará la filantropía estratégica como una herramienta de gestión y de relación empresa-comunidad que deriva en un mayor impacto y presencia social de la compañía, así como las ventajas que se obtienen.

Sesión B: Educación de las partes interesadas

Moderador

- Gerardo Lozano, Profesor, Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas (EGADE), Instituto Tecnológico de Monterrey

Panelistas

- David Barkin, Profesor de Economía, Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), México
- Abraham Nosnik, Profesor, Universidad Anáhuac, México
- Jaquelina Jimena, Periodista, Diario Los Andes, Argentina
- María Matilde Schwalb, Coordinadora, Programa Latin America Business Environment Learning Leadership (LA-BELL)-Red Andina, Universidad del Pacífico, Perú

A pesar de la importancia que la RSE está tomando y de su difusión cada vez más amplia, es necesario informar sobre los temas que contiene. En este panel se resaltarán la necesidad de educar a las partes interesadas sobre la RSE. Los consumidores deben saber de qué se trata para poder reconocerla en los productos que adquieren, las escuelas de negocios deben incluir la RSE como una materia básica para formar a los futuros líderes empresariales y las empresas deben capacitar a sus empleados para que la RSE se incorpore totalmente.

Sesión C: Responsabilidad ambiental de la empresa

Moderador

- Enrique Ogliastrí, INCAE, Costa Rica

Panelistas

- Carlos Muñoz Piña, Director General, Instituto Nacional de Ecología (INE), México
- Roberto Vilate, Director de Ingeniería, TenarisTamsa
- Jacobo Esquinazi Franco, Director, Relaciones Gubernamentales, Hewlett Packard (HP), México
- Francisco Córdova Lira, Director Ejecutivo, Grupo Xcaret, México

Uno de los grandes retos de la empresa es la generación sostenible de riqueza mediante la optimización de los recursos, la minimización de desperdicios y la introducción de procesos de reciclaje. En esta sesión se mostrarán casos de empresas responsables que tienen en cuenta el impacto ambiental en la toma de decisiones.

1:00-2:30 p.m.—Cuarta sesión plenaria

¿QUO VADIS? FUTURO PARA PAÍSES EN DESARROLLO

Moderador

- David Valenzuela, Presidente, Fundación Interamericana (IAF), EE.UU.

Panelistas

- Ricardo Young Silva, Presidente del Consejo, Instituto Ethos, Brasil
- Adrian Hodges, Director, Prince of Wales International Business Leaders Forum, Reino Unido
- Donald Terry, Gerente, Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)
- José Luis Barraza, Presidente, Consejo Coordinador Empresarial (CCE), México
- Gonzalo García, Confederación de la Producción y el Comercio (CPC), y Vicepresidente de Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA), Chile

El evento se cerrará con un análisis de la problemática específica de la RSE en países en vías de desarrollo y el camino a seguir para profundizar en este campo y lograr de este modo una mayor competitividad empresarial y nacional de las economías emergentes.

2:30-4:00 pm—Almuerzo de clausura



Del dicho al hecho

II Conferencia Interamericana sobre
Responsabilidad Social de la Empresa

Banco Interamericano de Desarrollo
Stop #W0504
1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577
www.csramericas.org
csramericas@iadb.org