

# COMPROMISO EN CADENA

La RSE evoluciona como parte de un negocio sustentable. Así lo concluye un estudio conjunto de AméricaEconomía y Fundación PROhumana.

ARLY FAUNDES BERKHOFF



GONZALO HERNÁNDEZ

AUSPICIADO POR



**Audi**



**P**ara Grupo Amanco, fabricante de tuberías de PVC con presencia en toda América Latina, su crecimiento en ventas de un 16% en 2005 no es suficiente para calificar sus operaciones como exitosas. “El performance accionario no se calcula sólo en relación a las utilidades”, dice Roberto Salas, presidente ejecutivo de Grupo Amanco, basado en São Paulo. “Medimos también el impacto de nuestras operaciones en la comunidad, el medio ambiente, nuestros colaboradores y proveedores”.

Por ello, Amanco ha emprendido iniciativas para mejorar en aspectos que en otro tiempo habrían sido considerados totalmente externos a las labores de una empresa. Una de ellas es un acuerdo con Transparencia Internacional, la ONG dedicada a combatir la corrupción, para promover la transparencia en los procesos de licitación pública, ligados a la distribución de agua en Colombia y Argentina. Con ello no sólo mejoran la imagen de Amanco en la comunidad;

también ayudan a la compañía a mejorar el contexto en que funciona su negocio –vender sistemas de transporte de agua– y mejorar resultados.

Amanco es una de las empresas que integran sus iniciativas de beneficios a su estrategia de negocio, dejando atrás la filantropía que sólo se preocupa de entregar dinero o apoyos específicos, sin medir los resultados de esto para las propias compañías. Éste es uno de los primeros pasos que debe dar una empresa que quiera avanzar de manera seria en lo que se conoce como un plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y uno de los principales descubrimientos de este primer estudio latinoamericano en el tema. Realizado conjuntamente por **AméricaEconomía** y Fundación PROhumana, una organización chilena especializada en investigación y promoción de Responsabilidad Social Empresarial, en él se investigaron las estrategias de RSE de unas 50 empresas de toda la región para diagnosticar el estado en que éstas se encuentran en relación a sus políticas en el tema y seleccionar algunos de los

## RESPONSABLES

Sobre la base de este estudio se escogieron las siguientes compañías que sobresalen por su gestión RSE en diferentes facetas de su negocio:

EMPRESA	ÁREA DESTACADA
SANTANDER BANEFE [CHILE]	PÚBLICO INTERNO / CLIENTES
CARVAJAL [COLOMBIA]	VALORES Y COHERENCIA / COMUNIDAD
CEMEX [MÉXICO]	COMUNIDAD
CÍA. MINERA ANTAMINA [PERÚ]	MEDIO AMBIENTE / COMUNIDAD
CORPORACIÓN GEO [MÉXICO]	VAL. Y COHERENCIA / MEDIO AMBIENTE
HOLCIM [ECUADOR]	DIVERSIDAD / COMUNIDAD
GRUPO AMANCO [LATINOAMÉRICA]	MODELO DESARROLLO SUSTENTABLE
ENDESA [CHILE]	MEDIO AMBIENTE
FORD MOTOR COMPANY [MÉXICO]	DIVERSIDAD / MEDIO AMBIENTE
NATURA [BRASIL]	MEDIO AMBIENTE
PHILIPS [LATINOAMÉRICA]	MEDIO AMBIENTE
RED DE ENERGÍA DEL PERÚ [PERÚ]	VAL. Y COHERENCIA / PÚBLICO INTERNO

Fuente: Fundación PROhumana.

### SANTANDER BANEFE

## LEALTAD PERSONAL

**EN 2005, MÁS** del 80% de las vacantes de la entidad financiera chilena Santander Banefe, del grupo Santander, fueron ocupadas por personal de la propia empresa. Es el resultado del programa “Yo me la juego”, que promueve políticas de reclutamiento interno con la publicación semanal de las vacantes disponibles para invitar a los interesados a postular.

El banco también incentiva que sus empleados equilibren la vida familiar y laboral, con un horario flexible, cuatro alternativas de jornada, vacaciones plus (como reconocimiento al desempeño) y la reducción de jornada después del permiso post-natal, entre otros. “La primera Responsabilidad Social Empresarial es con nuestros empleados”, dice Felipe Cañas, gerente de marketing y productos de Santander Banefe. “Debemos tener una buena empresa, con utilidades, poder pagarles su sueldo y lograr que la gente tenga la mejor competencia para atender a los clientes”.

Para Santander Banefe esto es un círculo virtuoso: los trabajadores contentos y que saben atender bien a sus clientes hacen mejor su labor y consiguen más ganancias para ellos (comisión y bonos por desempeño) y la empresa.

Además, Cañas destaca que los clientes de la entidad son personas de bajos ingresos y microempresarios, lo que obliga a la empresa a actuar responsablemente también con ellos. Por eso, duplicaron el tamaño de la letra de los contratos, haciendo desaparecer la conocida “letra chica”, para que sus clientes lean mejor las condiciones antes de firmar. “No vendemos nada que los clientes no puedan pagar”, dice Cañas. “Nuestros empleados saben que dentro de los valores fundamentales de la empresa está no mentirles y asesorarlos siempre”. ¿Resultados? En cinco años se han quintuplicado las utilidades, la satisfacción de los clientes ha aumentado y también la de los empleados. Más que un círculo, una rueda de la fortuna. ■

casos más representativos de quienes tienen activas prácticas en la materia (ver metodología en página 43).

No es un desarrollo menor: cuando las compañías integran la RSE a su estrategia, ésta se convierte en un factor más de rentabilidad. Una buena posición de RSE puede aumentar las ventas, reducir costos de producción, disminuir la rotación de personal, mejorar la relación con los distintos públicos (sociedad, Estado, clientes, proveedores y empleados); y construir una buena imagen, que es siempre valorada por los accionistas. En definitiva, un buen negocio.

### CUESTIÓN DE NÚMEROS

Así lo comprueban los fondos éticos de bolsas de valores a los que acceden empresas que cumplen con requisitos básicos de RSE, como no hacer daño a la salud de sus consumidores o haber adoptado algún acuerdo global en esta materia. El mejor caso en la región es el Índice de Sustentabilidad Empresarial (ISE) de la Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), en Brasil. Las compañías que lo integran

## Los resultados avalan la RSE como buen negocio.

presentan una valoración más alta que aquellas que se listan sólo en el índice general de Bovespa, con un 27,5% sobre un 22,7% (hasta el 20 de noviembre).

Los buenos resultados del ISE siguen a los obtenidos por los fondos éticos de Dow Jones, cuyo índice es el Dow Jones Sustainability Index. “Esto nos permite señalar que las empresas responsables tienen mejor rentabilidad y sustentabilidad en el largo plazo”, dice Andrea Castro, directora de investigación y asesorías de PROhumana.

De hecho, el ISE surgió especialmente como demanda de las firmas de fondos de pensiones y los bancos administradores de fondos. “Estas compañías tienen instrucciones de invertir en empresas con estrategias sustentables en el largo



## VALORES CON BUENA TINTA

**JUAN Y LUISA** son los protagonistas de la revista corporativa *Hacer las cosas bien*, de la empresa colombiana Carvajal, dedicada a la impresión y artes gráficas. Él, de cabello ordenado y perfecto traje, y ella, muy delgada y sonriente, son los comunicadores ficticios de la firma, quienes explican a través de cómics su misión, visión y valores a los trabajadores de los 17 países donde la compañía tiene presencia.

Los empleados, por su parte, deben aprender eso para llevarlo a la práctica a diario y, de paso, llenar uno que otro álbum-concurso junto a su grupo de trabajo para ser premiados por su conocimiento de la empresa. ¿Cosas de niños? No, más bien una forma de incentivar que los empleados —o “colaboradores”, como los llaman en Carvajal— entiendan cuáles son los valores que han regido a esta empresa familiar en sus más de cien años: orientación al cliente, innovación, respeto y compromiso social, entre otros. “El énfasis en la responsabilidad social está en nuestros valores, que no

son fruto de la gerencia, sino de un consenso de toda la empresa”, dice Alfredo Carvajal, presidente global de la firma, en Cali.

Precisamente, en diciembre del año pasado la compañía hizo una convención donde los trabajadores podían exponer casos reales de aplicación de valores. Se recibieron 1.300 de todos los países y, aunque se expusieron sólo 18, la convocatoria demostró que los valores se comprenden. Carvajal también realiza programas de desarrollo de sus trabajadores a través del Instituto de Desarrollo Humano y realiza inversiones medioambientales en sus filiales para operar de manera limpia.

Fuera de sus murallas, Carvajal hace actividades con la comunidad a través de Fundación Carvajal, que posee un 23% de la propiedad de la empresa. Con eso, la entidad asegura ingresos para realizar campañas. “Uno no puede tener una empresa sana en un entorno enfermo”, dice Carvajal. “Un buen entorno beneficia también a nuestra compañía”. ■



RED DE ENERGÍA DEL PERÚ

MANUAL DE APOYO

**>>** EL RESPETO, la solidaridad, la honestidad y el compromiso son fundamentales para Red de Energía del Perú (REP), que opera y provee de servicios de mantenimiento de la infraestructura eléctrica de los Sistemas de Transmisión del Estado Peruano. Por esto, la empresa no sólo ha agregado estos valores a su Código de Buen Corporativo para ser respetado por accionistas, trabajadores y directivos, sino también se ha preocupado de fomentar el área de Responsabilidad Social tanto hacia dentro como fuera de la empresa, creando el cargo de especialista de RSE. “Tenemos un compromiso con cada uno de nuestros públicos: colaboradores, proveedores, clientes y comunidad”, dice Luis Pérez, quien ocupa este puesto.

Como parte de estas iniciativas, REP desarrolló un manual sobre hostigamiento sexual para los trabajadores y contratistas para identificar cuándo



están siendo víctimas y recurrir a la directiva a cargo con pruebas y testigos para tomar las medidas correspondientes. “Afortunadamente, no se ha presentado ningún caso, pero existen los canales para presentar las quejas”, dice Pérez.

Además, REP se rige por los 10 principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, para proteger los derechos humanos fundamentales y el medio ambiente, entre otros. Y desarrolla un plan social con las comuni-

dades de sus áreas de influencia, con un programa de desarrollo comunitario, de convivencia y de actividades voluntarias y apoyo a la educación. El año pasado, por ejemplo, 116 jóvenes de Pillco Marca, en el centro de Perú, fueron capacitados y apoyados por REP junto a organismos sin fines de lucro para implementar una granja y criar cuyes para luego venderlos y generar rentas para ellos mismos. “La gente nos ve como un buen vecino y eso es muy bueno”, dice Pérez. ■

PROCESO DE ADOPCIÓN DE LA RSE

<b>3<sup>a</sup></b> GENERACIÓN	<b>&gt;&gt; COMPETITIVA</b> Estándares y Asociaciones con varios <i>stakeholders</i> ; construcción de instituciones orientadas a propiciar políticas públicas de RSE y vinculación con la estrategia de competitividad nacional.
<b>2<sup>a</sup></b> GENERACIÓN	<b>&gt;&gt; ESTRATEGIA DE RSE</b> Auditoría y Reporte de Sustentabilidad; diálogo con los <i>stakeholders</i> y programas de inversión social.
<b>1<sup>a</sup></b> GENERACIÓN	<b>&gt;&gt; AUSENCIA DE ESTRATEGIA DE RSE</b> Acciones de filantropía; administración del riesgo a corto plazo y estándares industriales.
	<b>CUMPLIMIENTO DE LA LEGISLACIÓN</b> Pago de impuestos, salud y seguridad, derechos de los trabajadores, derechos de los consumidores y regulaciones ambientales.

plazo”, dice Ricardo Pinto Nogueira, presidente del Consejo Deliberativo de ISE, de Bovespa. “Y las empresas que trabajan con RSE manejan mejor estas estrategias”.

Los incentivos para que las empresas generen programas de RSE no vienen sólo del mercado financiero. Según el presente estudio, el contexto actual de globalización y la necesidad de cumplir con distintos sistemas normativos paralelos, han impulsado a las empresas latinoamericanas a realizar prácticas responsables, especialmente al momento de tratar con actores del primer mundo, los que los ha llevado a asumir políticas generales de compromiso social.

A esto se agrega el empujoncito que han dado las multinacionales instaladas en la región, que han obligado a muchas a ponerse a la par de ellas en esta materia.

Fuente: Fundación PROhumana.



**ENDESA CHILE**



## COMPROMISO EN TRES DIMENSIONES

➤ **A CIEN** kilómetros de la ciudad de Talca, en el centro-sur de Chile, la generadora Endesa Chile está construyendo la minicentral hidroeléctrica Ojos del Agua que, con una potencia de 9 MW, debería comenzar a funcionar el segundo semestre de 2008. La central evitará que se emitan 30.549 toneladas de CO<sup>2</sup> al año en centrales termoeléctricas, lo que le permitirá a la compañía transar certificados de reducción de emisiones (CER) en el mercado internacional de bonos de carbono. Eso, además de reducir costos en la generación térmica y diversificar su matriz energética.

Los beneficios son claros. La inversión, de poco más de US\$ 15 millones, tiene ventajas tanto para la empresa como para su entorno. Y es sólo uno de los proyectos liderados por Endesa Eco, filial de la compañía creada en 2005 en el marco de su política de desarrollo sostenible para la gestión de energías renovables y no convencionales (ERN) y Mecanismos de Desarrollo Limpio

(MDL) en Argentina, Brasil, Colombia, Perú y Chile. “Entendemos Responsabilidad Social Empresarial como sostenibilidad, en la cual se entremezclan las dimensiones social, ambiental y económica”, dice Renato Fernández, gerente de comunicaciones de Endesa.

Otra de sus iniciativas es el desarrollo del parque eólico Canela, con una potencia nominal de 9,9 MW, en el norte del país. El proyecto ha requerido US\$ 17 millones por parte de Endesa y debería comenzar a funcionar en 2007, dando energía al Sistema Interconectado Central de Chile.

Además de sus inversiones en medio ambiente, de poco más de US\$ 1,1 millón en América Latina en 2005, Endesa Chile realiza aportes a las comunidades donde opera, con iniciativas de desarrollo productivo, educación y cultura. Y para sus propios trabajadores, tiene iniciativas de desarrollo personal y profesional y sistemas de gestión para la prevención de riesgo y seguridad de las personas que trabajan en la empresa. ■

Esto principalmente en lo que se relaciona con la inversión social y medioambiental que ha ubicado a muchas empresas globales en posición de líderes sobre las nacionales, dejándolas atrás en su imagen pública, al no cumplir con exigencias sociales que antes no eran cuestionadas por la comunidad.

Una empresa que se muestra aliada a su entorno, automáticamente sube sus puntos en percepción social. “También depende del tipo de industria”, dice Federico Cuneo, presidente de Forum Empresa, organismo que coordina una red de asociaciones de RSE en América Latina. “Las empresas que impactan directamente al medio ambiente, por ejemplo, tienen una obligación mucho más notoria de informar lo que están haciendo en esa materia”.

Además, después de los publicitados escándalos empresariales de corrupción

## Apoyar el entorno y la comunidad genera una mejor imagen pública.

que han salido a la luz pública, las compañías son cada vez más exigidas de cumplir con una mayor transparencia en sus operaciones financieras, lo cual también ha sido incorporado dentro de las materias de desarrollo de RSE. Incluso las escuelas de negocios han comenzado a incorporar materias de RSE en sus mallas curriculares, ya que ni los alumnos más aplicados han estado ajenos a actos indecorosos.

### RSE EN 3D

Los modelos más extendidos de Responsabilidad Social Empresarial –incluyendo el utilizado en este estudio– se basan en tres dimensiones: la ambiental, la social y la económica. La primera se refiere a la gestión eficiente de la empresa en su uso e impacto del medio ambiente; la segunda, a su impacto social en las comunidades de influencia de las empresas, como sus empleados, proveedores o comunidades vecinas; y, la tercera, a la obligación



GRUPO AMANCO

## HERRAMIENTAS SUSTENTABLES

**PARA LOS** pequeños agricultores de Guatemala, el riego por goteo era una técnica lejana a sus posibilidades. Pero desde hace dos años el programa “Comunidades agrícolas sostenibles al alcance de un mundo globalizado”, del Grupo Amanco –fabricante de tubos de PVC del Grupo Nueva– les entrega acceso a créditos, con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo, para instalar estos sistemas. Las ventas de este proyecto llegaron a US\$ 238.529 en 2005, superando las expectativas de Amanco, y este año se ha expandido a agricultores de Brasil y Ecuador.

Esta iniciativa es parte de la estrategia de la empresa, que ve a los segmentos de menores ingresos como una oportunidad de negocio que en 2008 deberían representar el 10% de sus ventas. En tanto, los productores pasaron a tener cuatro cosechas al año en vez de dos, con un 33% menos de costo de mano de obra y un ahorro en agua que amplía la capacidad de

tierra regada en un 50%.

Para Amanco, estos logros reflejan la estrategia de Triple Resultado, que mide el desempeño de la empresa de manera integral, en el ámbito económico, social y ambiental. “Si se generan utilidades superiores al promedio de la industria hay que ver si se hizo o no mejorando la calidad laboral”, explica Roberto Salas, presidente ejecutivo del Grupo Amanco, en São Paulo. Para esta medición, la compañía usa la herramienta Sustainability Scorecard (SSC), con objetivos e indicadores estratégicos como dimensión financiera, clientes, procesos y tecnología, dimensión social y ambiental, y recursos humanos. “La sostenibilidad de una empresa le da más valor porque trabaja mejor sus riesgos, tiene buena reputación, genera liderazgo y presenta mejoras en el mercado”, dice Salas. Los resultados avalan su teoría. En 2005 Amanco generó ventas por US\$ 688 millones en sus operaciones en América Latina. ■



que tiene la compañía consigo misma: ser rentable y permanecer activa en el tiempo. “Hay que tener una visión integral de estas tres dimensiones”, dice Castro, de PROhumana. “Ver a la RSE como un buen negocio, que no sólo es marketing o lavado de imagen, sino

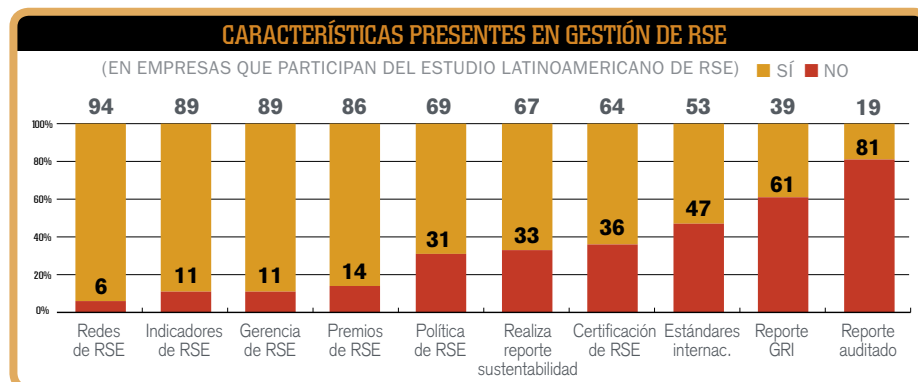
que da sustentabilidad y permite que la compañía sea rentable”.

Para analizar el comportamiento en estas tres dimensiones, en este estudio se analizaron variables específicas que deben considerar las empresas, como valores y coherencia en las políticas, gestión de

las relaciones con el público interno, con los proveedores, con los consumidores, y con la comunidad, así como políticas medioambientales, relaciones trisectoriales y desarrollo del aprendizaje (ver recuadro en página 42).

Una de las principales conclusiones de la investigación es que las empresas analizadas muestran aún poco de esta visión integrada. Su aproximación al tema es generalmente a través de aquella dimensión que es más crítica para la operación del negocio.

De acuerdo al análisis de la dimensión social de éstas, se concluye que las empresas han aumentado la inversión en el área social y comunitaria. Sin embargo, hay un bajo



Fuente: Fundación PROhumana.



NATURA

## PRUEBA VIVA

**EL ÉXITO** comercial de la fabricante de cosméticos brasileña Natura es un ejemplo concreto de que la responsabilidad social rinde frutos financieros. La compañía, que destaca justamente por su política de promoción de la biodiversidad, registró un aumento de 32% en la utilidad líquida el año pasado, que llegó a US\$ 184 millones. Y los accionistas lo agradecen. La empresa forma parte del Índice de Sostenibilidad Empresarial (ISE) de Bovespa, que acumula un alza superior a la valorización del Índice general de Bovespa. Y más, Natura distribuyó dividendos de US\$ 1,67 por acción el año pasado, 48% más que en 2004.

Pero, es necesario innovar constantemente, dice el director de sostenibilidad de Natura, Marcos Egydio. Fundada en 1969, en los 80 lanzó en Brasil el concepto de refill, estimulando a los clientes a reaprovechar los embalajes. Después lanzó la línea Ekos, que usa materias primas de la biodiversidad brasileña que se extraen

de forma sustentable. Y ahora está lanzando una nueva versión de la línea Cronos con el mismo tipo de materia prima. Su próxima meta es combatir el calentamiento global. "Planeamos ser 'carbono neutros' en 3 a 5 años", dice Egydio. La idea es compensar con el cultivo de bosques todo el CO2 que emite la compañía en su producción. En el ámbito social, la firma planea dedicar a la comunidad el 5% de las compras de bienes y servicios de la matriz en Cajamar, a 30 kilómetros de la ciudad de São Paulo, hasta 2008. "Queremos aprovechar el poder económico de Natura para la inclusión social", dice su director.

El desafío de la empresa ahora es exportar ese concepto de negocios junto con los productos que envía a diversos países de América Latina. Actualmente, posee subsidiarias en Argentina, Chile, Perú, México y Francia, y una representación en Bolivia. De aquí a fin de año, planea iniciar operaciones en Venezuela y, el año que viene, en Colombia. ■

desarrollo de diálogos participativos para tener una retroalimentación de parte de la comunidad. "Los temas más débiles son los que se relacionan con el respeto de los derechos humanos, concretamente, el trabajo infantil, la discriminación y el acoso sexual", dice Marcela Salas, investigadora de PROhumana.

En la dimensión económica, se observa que la mayoría de las empresas destacadas en el estudio han incorporado la RSE en su plan de negocios y tienen un buen desarrollo en términos de prácticas orientadas a la satisfacción de consumidores. Así lo hace, por ejemplo, el banco Santander Banefe en Chile, con políticas de capacitación tanto para sus empleados como clientes de escasos recursos, quienes necesitan un mayor conocimiento de los productos bancarios antes de tomarlos.

Esta dimensión, no obstante, aún tiene tareas pendientes. "Hay muy poco en

## Pocas compañías incorporan la RSE en sus tres dimensiones.

materia de proveedores", agrega Castro. Es un tema importante: los proveedores, al ser parte de la cadena de operaciones de las empresas, tarde o temprano tendrán que cumplir con las propias normas de RSE, que la empresa exige. "En México, las empresas grandes buscan promover sus políticas de RSE a su cadena de proveedores", dice Gerardo Lozano, a cargo del proyecto SEKN (Social Enterprise Knowledge Network), en la escuela de negocios Egade del Tec de Monterrey.

En tanto, en relación a las políticas para los trabajadores, las empresas estudiadas tienen un alto desarrollo de programas de

CÍA. MINERA ANTAMINA

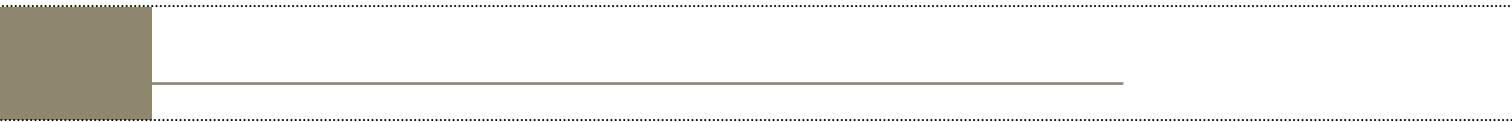
## EXTRACCIÓN CONSCIENTE

**EL CALLEJÓN** de Conchucos, a unos 300 kilómetros al norte de Lima, es conocido tanto por su belleza como por su difícil acceso. Allí se ubica la Compañía Minera Antamina desde hace siete años, cuando se comenzó a construir su yacimiento de cobre y zinc, con una inversión de más de US\$ 2.200 millones. Una cifra ostentosa que chocaba con la pobre y solitaria realidad de los habitantes del sector. Sin embargo, lo que pudo haber causado una enorme división u oposición de la comunidad generó una relación de beneficio mutuo.

Apenas se instaló Antamina, sus directivos abrieron una oficina de relaciones comunitarias para ejecutar proyectos de desarrollo social de largo plazo. Esto significó consultas y comunicación constantes con la comunidad y capacitación en materia medioambiental para que la misma sociedad fiscalizara a Antamina.

"La Responsabilidad Social nos ha dado una mayor rentabilidad", dice Gonzalo Quijandria, gerente de asuntos corporativos de Antamina. Relacionarse con la comunidad desde un comienzo les facilitó el inicio de operaciones sin manifestaciones sociales en contra de la construcción. "No perdimos horas por protestas y pudimos ahorrar cuatro meses del presupuesto", dice Quijandria.

Esta política se ha mantenido, fomentando medidas medioambientales y de protección de la salud y seguridad industrial de sus empleados, socios y la comunidad. Los propios trabajadores de la mina crearon un programa de voluntariado, llamado Tiempo de Dar, para realizar acciones comunitarias. Con esto, el Callejón de Conchucos se ha abierto a nuevos recursos que no sólo servirán para extraer cobre o zinc, sino beneficios para la comunidad. ■





CEMEX



## CASAS CON AHORRO

EL FUERTE DE Cemex es la construcción. Y es precisamente a través de esta actividad que la firma mexicana incursionó en Responsabilidad Social. El programa "Patrimonio Hoy" promueve la autoconstrucción, permitiéndoles a familias ahorrar hasta una tercera parte en el costo de los materiales y del tiempo de ejecución gracias a la asesoría técnica que les otorga. En los próximos tres años, Cemex pretende ampliar los centros de atención de 69 a 210 y cubrir las 54 ciudades más importantes del país. Este modelo también se aplica en Centroamérica, Sudamérica y es estudiado como caso obligatorio por los alumnos en instituciones como el Ipade, la Universidad de Michigan y la Universidad de Harvard. De hecho, Cemex también involucra en sus programas sociales a los estudiantes. "Tenemos un convenio con el Instituto Tecnológico de Monterrey para desarrollar la asignatura de Liderazgo Social y formar profesionistas sensibilizados con la gestión de la Responsabilidad Social en el ámbito de los negocios", dice Marta Herrera, gerente de

responsabilidad social y relaciones con la comunidad.

Dentro de los programas de Cemex en RSE, también destaca "Construmex", que brinda apoyo a los mexicanos radicados en Estados Unidos para que construyan una casa en sus lugares de origen. A la fecha, la compañía ha atendido a más de 52.500 emigrantes, quienes han enviado más de US\$ 7,5 millones para su obra. El enfoque "es lograr programas que tengan viabilidad en el largo plazo y que extiendan sus beneficios durante el mayor lapso posible", dice Herrera

Según la compañía, durante los últimos cinco años sus diversos programas de RSE, que incluyen hasta repostería, han beneficiado a más de 2 millones de personas. Estos proyectos se relacionan con su estrategia de negocio, enfocada en tres ámbitos: desarrollo de infraestructura comunitaria; educación y capacitación; y preservación del medio ambiente. "Los buenos resultados sólo se obtienen si se cumple con las metas del negocio y la atención de las necesidades del entorno", dice Herrera. ■

capacitación y beneficios. Sin embargo, un tema que todavía carece de políticas más concretas es la conciliación de la vida laboral con la personal y políticas orientadas a favorecer la diversidad dentro de las compañías. Casos como el de Ford en México u Holcim en Ecuador son algunas excepciones en esta materia, que de a poco comienzan a imitarse.

Finalmente, en la dimensión ambiental, este estudio concluye que las empresas que presentan mayores estándares ambientales son aquellas en que el medio ambiente está ligado directamente con la actividad que desempeñan, como Endesa Chile, que requiere del recurso hídrico para su desarrollo, o la Compañía Minera Antamina en Perú, que vive de la explotación de minerales. Sin embargo, uno de los temas pendientes es el desarrollo de investigación ambiental. "Además

## El fomento de la RSE está ligado a su medición de valor.

del contexto, hay presiones globales que impulsan a las empresas a ser cada vez más sofisticadas en responsabilidad social, disminuyendo la polaridad entre valor económico y social", dice Patricia Márquez, profesora del Centro de Liderazgo y Organizaciones, y líder del proyecto SEKN en el IESA de Venezuela. "Se van moviendo hacia intercambios más directos entre la comunidad y la empresa".

### NORMAS AL HORIZONTE

El desarrollo de la RSE está totalmente ligado a la estandarización y medición de resultados, de retorno de inversión, por ejemplo, que cuantifiquen cuánto gana realmente una empresa por sus inversiones sociales, ambientales y laborales, entre otras. Éste debería ser el próximo paso a dar por parte de las empresas latinoamericanas, ya que es un área bastante débil de desarrollo. Aunque algunas como el Grupo Amanco ya lo están haciendo al calcular cuánto de sus nuevos negocios (vinculados a los sectores de menores

continúa en pág. 42 >>



**CORPORACIÓN GEO**

**CREANDO ENTORNO**

**PARA CORPORACIÓN**

Geo, que construye viviendas en México, el desarrollo integral de los lugares donde están sus construcciones es clave. En 2005 destinó cerca de US\$ 3 millones a programas de educación, salud, cultura y comunidades. "Para Casas Geo, el tema de Responsabilidad Social es parte esencial de su filosofía", dice Pablo Moch, director general de desarrollo organizacional.

Además, en 2005 Geo adhirió al Pacto Mundial, comprometiéndose con

prácticas laborales, de medioambiente, medidas de anticorrupción y de derechos humanos. "Uno de los principales valores de Geo es el desarrollo de su gente, por lo que invertimos recursos para ofrecer, a través de la Universidad GEO, programas integrales de capacitación para nuestros Geocolaboradores", dice Moch.

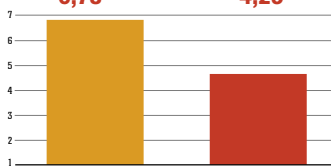
Por otro lado, la compañía invirtió en 2005 cerca de US\$ 6 millones en proyectos que incentiven el uso responsable del agua, la energía, el reciclado de desechos y la disminución de emisiones a la atmósfera, entre otros. Además, con proyectos de investigación, busca desarrollar equipos que usen fuentes de energía alternativa, como la solar y la eólica, para generar

electricidad y cuenta con convenios para aplicar tecnología de punta enfocada en su ahorro. En los últimos cinco años, Geo destinó aproximadamente US\$ 75 millones en Investigación y Desarrollo.

Estas iniciativas se enmarcan dentro de su modelo de Gobierno Corporativo, enfocado en una relación con los inversionistas que se basa en la transparencia, calidad y credibilidad de la información. Además, Geo implementó el Programa de Derechos de Accionistas para proteger a los minoritarios, y ha establecido una relación ética con proveedores, clientes y competidores, con la implementación de una política orientada a solucionar conflictos de interés. ■

**DIMENSIÓN SOCIAL**

MEJOR PUNTAJE **6,78** PEOR PUNTAJE **4,25**

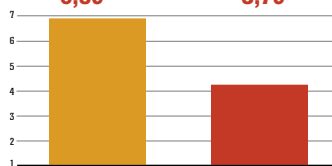


Desarrollo de programas sociales que involucran más que entrega de recursos económicos

Existencia de código de ética publicitaria

**DIMENSIÓN ECONÓMICA**

MEJOR PUNTAJE **6,89** PEOR PUNTAJE **3,79**

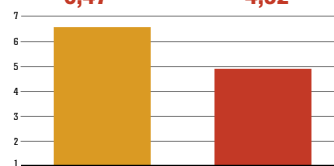


Capacitación integral a empleados

Política de conciliación de vida laboral y familiar

**DIMENSIÓN AMBIENTAL**

MEJOR PUNTAJE **6,47** PEOR PUNTAJE **4,52**



Compromiso demostrado con protección al medio ambiente

Destinación de recursos para investigación ambiental

Fuente: Fundación PROhumana.

**HOLCIM**

**EL BUEN VECINO**

**EN UN COMIENZO**

las comunidades veían con desconfianza a los empleados de la productora de cemento Holcim. Ahora, como vecinos, se sientan a una misma mesa para encontrar soluciones a sus problemas primordiales.

Desde hace tres años, Holcim Ecuador, filial de multinacional suiza, participa en actividades de responsabilidad social en todo el país. En 2005 invirtió US\$ 2 millones en mejorar la calidad de vida de las comunidades vecinas, pero la empresa

considera que no es suficiente.

Pensando que toda actividad empieza desde casa, Holcim apoya a sus empleados con un plan sistemático de ahorro e inversiones y promueve la diversidad del personal, como una "organización multicultural", difundiendo estos valores a sus trabajadores a través de afiches. Además, la firma colabora con varias fundaciones como Unicef, el Municipio de Guayaquil, Pro Bosque, Vivamos Mejor y Rocafuerte Fútbol Club.

Para integrar a la empresa con la comunidad, Holcim creó la Fundación Holcim Ecuador, responsable de la inversión social y de los programas de desarrollo sostenible en las comunidades aledañas

en sus 12 fábricas locales. La meta es beneficiar a más de 50.000 personas que viven en condiciones de pobreza. Hoy apuestan por los CAP (Comité de Acción Participativa) que tienen 18 a 50 miembros conformados por personas de las comunidades, organizaciones locales y colaboradores de la empresa.

Hasta ahora hay seis CAP, dos en Guayaquil y Manabí y uno en Latacunga y Quito que ejecutan proyectos como una radio comunitaria, la implementación de un seguro comunitario de salud, creación de huertos familiares, programas de formación y fortalecimiento a líderes comunitarios, reforestación, manejo de desechos sólidos y ecoturismo comunitario. ■



PHILIPS



## ¡LUZ, ACCIÓN!

**REDUCIR EL** consumo de energía es fundamental en las finanzas de muchas empresas. Pero, para la compañía holandesa que popularizó la lámpara, esto es aún más trascendente. “Más importante es contribuir al planeta y a la ciudadanía”, dice la gerente general de sostenibilidad de Philips para América Latina, Flávia Moraes, en São Paulo. En la región, Philips realiza proyectos innovadores en ese sentido. En Brasil y México, produce guías de turismo ecológico, cuyas ventas se destinan a producir folletos educativos para los visitantes de parques nacionales.

Además, por medio de asociaciones, la empresa ha instalado lámparas más económicas para iluminar islas completas, como Isla de Pascua, en Chile —donde también iluminó los moais clásicos de este lugar, e impartió cursos de educación ambiental a los escolares—, y la Isla de Fernando de Noronha, en Brasil. Este proyecto implicó el cambio de la iluminación del teatro Amazonas, en Manaus, un lugar histórico de la mayor selva del mundo. En Argentina, promovió el cambio de la iluminación del puesto avanzado del país en Antártica e iluminó las pasarelas con

LED (diodos emisores de luz, en las siglas en inglés). “Es importante reducir el consumo de esos lugares que reciben energía desde el continente, la mayoría de las veces en forma de diésel, cuyo propio transporte implica un riesgo ambiental.”

En casa, la empresa también desarrolla programas de responsabilidad ambiental. El principal es el programa EcoVision, que busca reducir el volumen de los embalajes, del consumo de energía y de la utilización de sustancias de uso restringido, además de mejoras en el potencial de reciclaje y descarte final, reducción del peso y aumento de la vida útil. Cuando un producto consigue alcanzar las metas en al menos dos de esos ejes, es clasificado como Green Flagship, como un modelo de televisor de pantalla plana FlatTV que consume 39% menos energía y 24% menos embalaje que su competidor más cercano, según la empresa.

Incluso, dentro de las oficinas administrativas, los funcionarios son vigilados por una verdadera policía ambiental, creada hace casi 10 años: los Ecoteams; equipos multidisciplinarios de trabajadores. Aquí, el “ecocrime” no vale la pena. ■

## DIMENSIONES ESPECÍFICAS RSE

Según modelo de gestión RSE PROhumana

**>> VALORES Y COHERENCIA:** considera la adopción e implementación de políticas que aseguren un marco ético orientador de las acciones de quienes forman parte de una empresa y la presencia de prácticas que transparenten los negocios.

**>> PÚBLICO INTERNO:** la empresa debe identificar el rol que está llamada a desempeñar y las responsabilidades a asumir con sus empleados, más allá de los estándares y regulaciones legales.

**>> RELACIÓN CON PROVEEDORES:** implica definir políticas y medidas que aseguren una vinculación en el largo plazo orientadas a resguardar las condiciones laborales y el desarrollo de las empresas locales.

**>> CONSUMIDORES:** prácticas, políticas y sistemas construidos para lograr la fidelidad del cliente y su bienestar.

**>> COMUNIDAD:** estrategia de relación con grupos de interés y rol con grupos desfavorecidos que integran la comunidad.

**>> MEDIO AMBIENTE:** relación con todas las prácticas que generan algún tipo de impacto ambiental.

**>> RELACIONES TRISECTORIALES:** medidas para regular y facilitar las relaciones entre organizaciones de la sociedad civil, el Estado y otras empresas.

**>> APRENDIZAJES:** prácticas desarrolladas para asegurar un aprendizaje en términos de RSE y realizar seguimiento de las políticas y sistemas implementados.

ingresos) le reportarán en ventas en los próximos años, e integrar los resultados financieros a su reporte anual de RSE.

Según los datos recopilados por PROhumana, si bien hay algunos índices que miden materias relacionadas con la RSE en las empresas, todavía no calculan su impacto directo en los estados financieros, ni mucho menos presentan reportes auditados. Así también se muestra el desarrollo de gerencias especializadas en esta materia, al igual que la participación de las empresas en redes de Responsabilidad Social Empresarial (ver gráfico en página 37), lo que demuestra el interés en desarrollar cada vez más políticas al respecto.

Con el auge y estandarización de nuevas normas y, específicamente, la certificación de RSE, ISO 26.000 en 2008, más



FORD MÉXICO

## LABOR CONJUNTA



**EN FORD** México la premisa es que todos estén comprometidos con la sociedad. Por esto, además de reclutar voluntarios entre sus empleados para acciones de RSE, también lo hace con sus distribuidores, para lo que creó el Comité Cívico de Ford. La compañía ha construido 207 escuelas primarias y desarrolla el programa "Calidad en la Educación", dirigido por el Comité de Damas, integrado por las esposas de los distribuidores. "La educación es fundamental para la formación de mejores ciudadanos", dice Alejandra Acevedo, directora de relaciones públicas de la empresa.

Por otro lado, la compañía promueve la conservación de la Selva Lacandona, que provee el 30% de agua dulce superficial del país y cuyo 60% ha sido devastado en los últimos 14 años. Allí, la empresa tiene campamentos de monitoreo para evitar

invasiones y talas clandestinas.

Ford también tiene un sistema de reciclaje de agua que la ha hecho merecedora de la certificación "Industria Limpia" otorgada por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales de México, y presenta su reporte de emisiones efecto invernadero en el marco del Protocolo de Kyoto.

Dentro de la organización, el Comité de Mujeres estimula el desarrollo profesional y personal de las mujeres, ofreciéndoles una guardería y tiempo flexible, además de eventos culturales, pláticas de apoyo y ayuda para identificar a las que puedan alcanzar puestos directivos. Además, Ford es miembro de Conaes (Consejo Nacional Empresarial de ayuda contra el SIDA). Ford invierte cerca de US\$ 4 millones en RSE. "Para Ford en México responsabilidad social significa devolverle a la comunidad algo de lo mucho que nos da", dice Acevedo. ■

empresas deberían entrar en esta onda socialmente responsable con parámetros más precisos y un diploma que avale su gestión responsable, y automáticamente les da más valor a sus servicios o productos. "Una vez que hay claridad en la teoría de cambio y propuesta de valor es posible determinar ciertos parámetros para decir qué resultados esperar para los beneficiarios y para la propia empresa", dice Márquez, del IESA. De esta forma, las políticas de

## La ISO 26.000 comenzará a normalizar la RSE en 2008.

RSE dejan de ser proyectos aislados para convertirse en una estrategia de largo plazo. "Lo importante es lograr un balance entre la generación de valor social y económico para que estos esfuerzos sean sustentables y permanezcan en el largo plazo", concluye Lozano, del Egade. ■

*Con informes de Carolina Vega, Priscilla Murphy, Carolina Solís y Pamela Velasco.*

## METODOLOGÍA

EL ESTUDIO Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial 2006 (RSE) busca identificar y evaluar aquellas prácticas y políticas de RSE implementadas por empresas de la región de distintos sectores productivos en términos económicos, sociales y ambientales.

Esta investigación se realizó en conjunto entre Fundación PROhumana, organización experta en temas de Responsabilidad Social en Chile y Latinoamérica, y **AméricaEconomía**. El diseño metodológico fue desarrollado por Fundación PROhumana sobre la base de su experiencia en este tema.

**AméricaEconomía** convocó a participar a las mayores empresas de la región. Para ser parte del estudio, cada empresa debió completar un cuestionario de autodiagnóstico con preguntas destinadas a evaluar su desempeño económico, social y ambiental, de manera de reconocer a aquellas que presentan ámbitos de gestión de mayor innovación y desarrollo.

La evaluación consideró dos elementos clave, una evaluación cuantitativa de las Políticas y Programas de RSE de las empresas participantes, y una evaluación cualitativa de elementos verificadores requeridos. A través de estas herramientas se buscó dar cuenta de la coherencia entre lo señalado en la encuesta de autoevaluación y la existencia de una política que llevara a cabo cada una de las prácticas.

La evaluación cuantitativa considera preguntas formuladas en formato de afirmaciones acerca de la estrategia de RSE. Las categorías de respuesta iban de 1 a 7, siendo 1= No representa en nada la situación de la empresa y 7= Representa completamente la situación de esta empresa.

Respecto de evaluación cualitativa de los elementos verificadores, cada afirmación requería que se mencionara un elemento verificador de la respuesta entregada por la empresa: en algunos casos se solicitó

identificar aspectos específicos de la práctica, y en otros, enviar el documento mencionado para justificar la respuesta.

El proceso de participación se extendió durante los meses de agosto y septiembre, período en el cual las empresas respondieron la encuesta de manera electrónica. Una vez finalizado se procedió al análisis de los datos de cada empresa y la comprobación de la información solicitada.

Finalmente, a partir de la evaluación de cada institución se realizó un análisis comparado de las diferentes empresas participantes, lo que permitió generar un cuadro de honor en el cual se destacan las empresas que poseen una gestión de Responsabilidad Social integral y sobresalen por prácticas específicas en su desempeño. ■