

Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Ecuador

Área de Gestión

*Programa de Maestría en Gerencia para el
Desarrollo Social*

*“Evaluación Crítica a los Discursos de
Responsabilidad Social Corporativa”*

Andrés Ricardo Galán Melo

Quito, Febrero 2008

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

.....
Andrés Ricardo Galán Melo
18 febrero de 2008

Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Ecuador

Área de Gestión

*Programa de Maestría en Gerencia para el
Desarrollo Social*

*“Evaluación Crítica a los Discursos de
Responsabilidad Social Corporativa”*

Andrés Ricardo Galán Melo

Tutor: Fernando López Parra, Doctor

Quito, Febrero 2008

RESUMEN

La Investigación de Tesis a continuación ahonda alrededor de la temática de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), buscando su profundización y cuestionamiento conceptual, a través del análisis crítico sobre la construcción discursiva desarrollada en el mundo organizacional (específicamente, entidades empresariales y del tercer sector -ONG's y fundaciones empresariales- funcionando en el Ecuador). Es así que, siguiendo un enfoque crítico, la propuesta consiste en la deconstrucción discursiva de la RSC de las organizaciones investigadas, siendo expuestas a análisis con argumentación teórica sobre las categorías de explotación y dominación social; dicho de otro modo, se esboza una comprensión diferente de la RSC, poniendo a prueba su aparente funcionalidad para los intereses corporativos, dado una realidad instrumental capitalista (de explotación y dominación) en las organizaciones. Por otra parte, asumiendo un rol más propositivo, se replantea de la responsabilidad social desde un sentido noble de reconocimiento del ser humano, sus necesidades y problemática; mediante el planteamiento de un enfoque distinto de ser socialmente responsable, al que se lo ha denominado como Ciudadanía Global para las organizaciones. Para lo anteriormente expuesto, la investigación asume como punto de partida a la noción elemental de Responsabilidad Social, entendido como el enlace de pro-actividad para alcanzar la trascendencia como "sentido de vida", que necesita ineludiblemente la trascendencia/trasgresión del propio interés individual, hacia un interés social-colectivo. Esa responsabilidad social, el ser humano es capaz de asumirla desde dos planos: el individual y el colectivo-social, siendo en este último donde recae la comprensión de la responsabilidad social corporativa. A partir de esta internación sobre la responsabilidad social corporativa, se trabaja al concepto a través de un enfoque dialéctico, donde de una lado la RSC responde a una expectativa netamente organizacional por gestionarse impulsando sus relaciones sociales, y un segundo lado de corte crítico en el que se coloca la responsabilidad social en expectativa social compuesta por el tridente individuo-organización-sociedad. De allí que, la distancia entre las posturas dialécticas se sostiene principalmente en la mirada y consecución de la organización como instrumento de explotación y dominación social. Desde ese contexto, de corte capitalista, en que se desenvuelve la RSC,, se recurre por una lado a la categoría de explotación social, propuesta por Marx y comprendida a través de la figura de plusvalía (proporción de trabajo o producto social de una clase social proletaria que es apropiada por otra clase social capitalista), y por otro lado, a la categoría de dominación social, entendida por Weber desde la relación política entre clases sustentada en el dominio de una sobre otra; para ser los referentes interpretativos de índole crítica que permitan darle un diagnóstico distinto a las posturas organizacionales respecto de la RSC, logrando simultáneamente la desmitificación de lo dado por aquella y la reconstrucción de una perspectiva más coherente de ser socialmente responsable (Ciudadanía Global). Es de esta manera que, se logra componer una ruta evaluadora de algunas experiencias organizacionales en el país, que se constituya en el respaldo de aquella sospecha de roce en términos discursivos, y posteriormente en acciones (dado que el discurso condiciona la práctica), de la responsabilidad social corporativa con la reproducción de la explotación y dominación social. Y finalmente también, exponer un enfoque diferente de responsabilidad social para las organizaciones –e indirectamente para individuo y sociedad-, bajo el ejercicio pleno de la Ciudadanía Global, que les confiere membresía y compromiso social con su comunidad global y local; y en esa línea, buscar el identificar iniciativas compatibles, tanto como el trazar una propuesta aplicativa.

Dedicatoria

Para todas aquellas personas que alguna vez depositaron su confianza en mí, y me instaron a seguir adelante. Entre todas ellas, a mis padres, hermanos, abuelas, profesores y amigos, pues siempre fueron el apoyo incondicional y la voz de sabiduría que necesitaba.

Una dedicatoria especial para mi abuela Anita Melo, quien supo ser amiga, compañera de juegos y pláticas, fiel oyente de mis ideas, y aquella segunda madre con la que afortunadamente pude contar hasta hace poco.

Agradecimientos

Es larga la lista de personas quienes contribuyeron a la realización de esta investigación, es por eso que se me hace imposible incluir nombres. Entonces quiero hacer llegar mi estimación y profundo agradecimiento a todos quienes contribuyeron directa o indirectamente a la realización del presente trabajo. Representaron para mí, aliento, consejo certero e inspiración.

PRÓLOGO

La Responsabilidad Social Corporativa como factor de enlace del mundo empresarial actual con su realidad, ha implantado nuevos retos en la estructura de configuración política y económica de las organizaciones, promoviendo la innovación y reformulación de sus mecanismos de interacción social, de modo de acoplarse a las nuevas exigencias de convivencia en la sociedad. Dentro de este enfoque, la connotación de las organizaciones socialmente responsables aparecen como realidades inevitables en el futuro de la humanidad.

Bajo dicha estructura, la idea de RSC ha venido evolucionando desde el ejercicio de la filantropía corporativa (empresas donantes) hasta formas más complejas de entendimiento de lo que significa ser socialmente responsable. Sin embargo, la sensación de inconformidad de cómo las organizaciones han venido asumiendo su responsabilidad social, induciendo a pensar en una deformación conceptual de la misma, que culmina por reflejarse en prácticas notablemente polémicas y cuestionadas; ha motivado a encaminar un fuerte debate alrededor de la idea de responsabilidad social corporativa.

La necesidad de involucrarse en aquel debate se vuelve imperante en el Ecuador, por cuanto la temática de la RSC empieza a fortalecerse dentro de su mundo empresarial, a causa de la presión social o la presión comercial, no libre de la duda y la polémica que ha venido rodeando esta nueva incursión. Porque, aún cuando bajo la idea de responsabilidad social corporativa, se concretaron nobles causas, contrariamente se han disfrazado escrupulosas acciones.

Es así que, el inminente cuestionamiento respecto a si la RSC es una realidad promisoría que está siendo llevada por el camino más loable y relevante para la sociedad, aún

permanece. De allí, que la tarea consiste en evaluar, para luego encaminar a las organizaciones socialmente responsables hacia aquel camino.

Esta investigación quiere servir como una referencia académica de postura crítica, pero pro-positiva, sobre la responsabilidad social corporativa; que despierte el interés por asumirla de la manera en que constituya un auténtico aporte a organización y sociedad, constituyéndose en valioso instrumento de ayuda en la resolución de las graves problemáticas sociales que afronta la realidad.

Para esto, la propuesta investigativa se estructura con en cuatro capítulos, precedidos por una sección introductoria que denuncia la problemática alrededor de la RSC, delimitando la sospecha de lo polémico en el plano discursivo, el cual se lo somete a un análisis crítico. Adicionalmente se delinea los parámetros temáticos y metodológicos sobre los cuales se va a llevar a cabo la investigación.

El primer capítulo presenta un marco teórico acerca de la Responsabilidad Social Corporativa; a partir de la noción elemental de responsabilidad social, para concentrarse posteriormente a la netamente corporativa, de la cual se presenta una construcción conceptual histórica para culminar con la invocación a la línea teórica actual y crítica denominada *Ciudadanía Global* para la organizaciones, misma que será el referente en esta investigación..

El segundo capítulo rescata el marco teórico que ha de impulsar y solventar la crítica a la Responsabilidad Social Corporativa, mediante la invocación a dos categorías fundamentales, la Explotación Social y la Dominación Social.

El tercer capítulo procede al análisis crítico a los discursos de RSC desde las categorías de explotación y dominación Social, para lo cual se realiza un diagnóstico de las percepciones y manifestaciones empíricas de algunas organizaciones sociales del Ecuador, y a partir de allí

denotar el sentido polémico sobre el cual se sustenta la propuesta investigativa. Así también, se evalúa el enlace condicionante del ejercicio práctico de la RSC hacia su discurso organizacional, mediante la inspección del trabajo de la Fundación Holcim Ecuador desde sus mismas herramientas comunicativas.

El cuarto capítulo constituye el segmento pro-positivo de la investigación, al inducir a la reivindicación de la Responsabilidad Social Corporativa, retomando y trabajando el concepto de Ciudadanía Global. A su vez, se dedica a una noble búsqueda por algunos indicios empíricos que indiquen que en el Ecuador se empieza a dar buen camino al ser socialmente responsable, haciendo hincapié sobre la iniciativa CERES (Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social). Así también, el capítulo concluye con una propuesta aplicativa en el diseño de un legítimo Programa de RSC, sobre la base referencial metodológica de la normativa SA-8000.

Finalmente, la última sección presenta las conclusiones finales a la cuales se llega, después del arduo proceso de análisis y reflexión que ha implica la consecución de esta investigación.

Adicionalmente, se incluye el respaldo bibliográfico respectivo, y los anexos de contenido informativo relevante que respaldan u esclarecen las afirmaciones realizadas durante la redacción de la investigación.

ÍNDICE GENERAL

	<i>Pág.</i>
INTRODUCCIÓN	14
<i>Justificación de la Investigación</i>	16
<i>Pregunta Central</i>	17
<i>Objetivos</i>	17
<i>Hipótesis o Suposiciones</i>	18
<i>Metodología de Investigación</i>	19
CAPÍTULO 1: RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	21
1.1. <i>Responsabilidad Social</i>	21
1.1.1. <i>Planos de Responsabilidad</i>	22
1.2. <i>Responsabilidad Social Corporativa</i>	24
1.2.1. <i>Construcción Conceptual</i>	25
1.2.2. <i>Tres Pilares de la Ciudadanía Global para las Organizaciones</i>	30
1.2.3. <i>Principios de Acción de Responsabilidad Social Corporativa</i>	34
CAPÍTULO 2: EXPLOTACIÓN Y DOMINACIÓN SOCIAL	37
2.1. <i>La Categoría Explotación</i>	37
2.1.1. <i>Teoría de Clases y Explotación Capitalista</i>	38
2.1.2. <i>Alcance Teórico</i>	40
2.2. <i>La Categoría Dominación</i>	42
2.2.1. <i>Conceptualización y Vínculo con la Categoría Explotación</i>	43
2.2.2. <i>Tres Tipos de Dominación Legítima</i>	46
2.2.3. <i>Organizaciones como Instrumentos de Dominación-Explotación</i>	47

CAPÍTULO 3: RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DESDE LA EXPLOTACIÓN Y DOMINACIÓN SOCIAL.....	51
3.1. <i>Deconstrucción Discursiva de la Responsabilidad Social Corporativa</i>	<i>51</i>
3.1.1. Preceptos Discursivos de Explotación y Dominación detrás de la Responsabilidad Social Corporativa	54
3.1.2. Responsabilidad Social Corporativa, un mecanismo de Explotación Social	59
3.1.3. Responsabilidad Social Corporativa, un mecanismo de Dominación Social.....	75
3.2. <i>Ser Socialmente Responsable, el discurso condiciona a la práctica</i>	<i>91</i>
3.2.1. Caso Holcim Ecuador S.A.	94
CAPÍTULO 4: POSIBLE APROXIMACIÓN A UNA AUTÉNTICA RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LAS ORGANIZACIONES	106
4.1. <i>Una Nueva Mirada a la Responsabilidad Social (Ciudadanía Global)</i>	<i>106</i>
4.2. <i>Luces de Esperanza en un Mundo Confuso.....</i>	<i>110</i>
4.2.1. Criterios Reivindicativos para una nueva Responsabilidad Social	110
4.2.2. Un valioso esfuerzo en la construcción de una distinta Responsabilidad Social: Red CERES.....	115
4.3. <i>En la Búsqueda por Implementar un Legítimo Programa de Responsabilidad Social en las Organizaciones</i>	<i>120</i>
4.3.1. Un referente metodológico: Normativa SA-8000.	121
4.3.2. Componentes para la Implementación de un Programa Distinto de Responsabilidad Social: Una Propuesta Aplicativa.	124
RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	135
BIBLIOGRAFÍA	144
ANEXOS	148

ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

- ♦ **Cuadro No. 1** *Matriz de Relaciones Organizacionales.* Elaboración Propia. **126**

- ♦ **Cuadro No. 2** *Programa de Responsabilidad Social Corporativa.* Elaboración Propia. **130-132**

ÍNDICE DE GRÁFICOS

- ♦ **Gráfico No. 1** *Cuatro Elementos de Responsabilidad Social.* Ministerio de Trabajo y Asistencia Social de España, www.mtas.es, visitado en diciembre 2006. **28**

- ♦ **Gráfico No. 2** *Acercamiento a la Ciudadanía Corporativa Global.* Tichy/McGill/St.Clair, "Corporate Global Citizenship", Elaboración Propia. **29**

- ♦ **Gráfico No. 3** *Modelo de Ciudadanía Corporativa.* Tichy/McGill/St.Clair, "Corporate Global Citizenship", Elaboración Propia. **32**

- ♦ **Gráfico No. 4** *Triple Bottom Lines, Tres Ejes del Desarrollo Sostenible.* Reporte de Desarrollo Sostenible 2006, Holcim Ecuador S.A. **96**

- ♦ **Gráfico No. 5** *Pilares de Responsabilidad Social Corporativa, Holcim Ecuador S.A.* Reporte de Desarrollo Sostenible 2006, Holcim Ecuador S.A. **100**

- ♦ **Gráfico No. 6** *Descripción de Donaciones y Patrocinios, Holcim Ecuador S.A.* Reporte de Desarrollo Sostenible 2006, Holcim Ecuador S.A. **102**

LISTADO DE ANEXOS

- ♦ **Anexo No. 1** *Guía de Entrevistas.* Elaboración Propia.
- ♦ **Anexo No. 2** *Responsabilidad Social Corporativa: Un Reto para la Gobernabilidad.* MEIL Nro. 19, Hexagon Consultores & Cosude, Quito, 2006.
- ♦ **Anexo No. 3** *Entrevista a Boris Cornejo, Presidente Ejecutivo Fundación Esquel y Vicepresidente Ejecutivo CERES (Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social).* 18 de octubre de 2007.
- ♦ **Anexo No. 4** *Entrevista a María Augusta Proaño, Jefe de Programa Proniño y Acción Social, Vicepresidencia Regulatoria Responsabilidad Corporativa y Relaciones Externas, Telefónica – Movistar Ecuador.* 8 de noviembre de 2007.
- ♦ **Anexo No. 5** *Entrevista a Saskia Izurieta, Coordinadora Nacional de Programas, Fundación Holcim Ecuador.* 17 de diciembre de 2007.
- ♦ **Anexo No. 6** *Reporte de Desarrollo Sostenible 2006, Holcim Ecuador S.A.*
- ♦ **Anexo No. 7** *El Buen Vecino, Informativo de la Fundación Holcim Ecuador para la Comunidad.* Nro. 001, Fundación Holcim Ecuador, Quito, junio de 2007, disponible en www.holcim.com/ec.
- ♦ **Anexo No. 8** *Esquela Informativa del Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES).* Material Promocional.
- ♦ **Anexo No. 9** *Decálogo de la Organización Socialmente Responsable.* CERES, Fuente: Centro Mexicano para la Filantropía y las 17 empresas ESR 2001.
- ♦ **Anexo No. 10** *Responsabilidad Social 8000, Norma SA8000.* Social Accountability International, New York, 2001.
- ♦ **Anexo No. 11** *Informe Anual de Responsabilidad Corporativa 2006, Telefónica Movistar - Ecuador.* Material Promocional.

INTRODUCCIÓN

En los tiempos actuales, está en boga el valor o creencia organizacional de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que inspira al aparente sentido de pertenencia (identidad) de una organización hacia una sociedad, captando su interés por contribuir en el tratamiento a sus problemas.

A la RSC se la relaciona pues a un sentimiento de filantropía organizacional hacia aquellos grupos vulnerables y vulnerados de la sociedad, para apoyarlos en una inserción más digna de ellos en la sociedad. Así también, a la responsabilidad social se le atribuye una lógica altruista de los propietarios empresariales, de retribución a la sociedad (en sus focos problemáticos), pues sin ella¹, su empresa no hubiese llegado a ser lo que es y tener lo que tiene (principio compensatorio).

Otra perspectiva, asimila la RSC como una estrategia de marketing, que conlleva la transfiguración de la imagen organizacional, mediante la mejor aceptación social de una organización que contribuye con actividades loables de enfrentamiento con los problemas sociales; haciendo de esta estrategia una aparente fuente de beneficio mutuo entre organización y sociedad.

Empero, *¿es la responsabilidad social corporativa, una figura tan benefactora de la sociedad?*, que trasciende el sentido utilitario conocido de las organizaciones,

¹ Visión de la sociedad como su mercado de oferta laboral, su mercado consumidor, su mercado de recursos, su mercado de tecnología, su mercado de sabiduría, etc. Todo aquello que ha hecho que su capital se traduzca en una empresa, y se reproduzca.

sobre todo en las privadas; acaso, *¿es un auténtico reconocimiento del mundo organizacional a la problemática social, y su decisión a trabajar por combatirla?*

Y es que, abanderadas en la misma responsabilidad social corporativa, las organizaciones empresariales aún mantienen sus discursos y prácticas de explotación propiamente capitalista, tales como: la cultura primariamente consumista, la explotación laboral a su empleados, el desgaste ecológico al planeta, la elusión y apropiación de la administración de impuestos estatales (dinero del Estado, por ende de la sociedad), las compensaciones ‘injustas’ al costo social (ampliación de la brecha social – la pobreza), entre otras. Se pensaría entonces, que esa invocación a la RSC se convierte en un componente funcional en la construcción de los discursos, cual mecanismo de ocultamiento y ablandamiento de las palabras y acciones organizacionales, sujetas a las presiones sociales de resistencia.

Así pues ahora, basta con afirmar y colaborar (financieramente) en el tratamiento a un problema social, para justificar el *statu quo* del accionar de la organización, asumiendo una figura de “compensación” o contribución con la sociedad, y desligándose de su amplia responsabilidad sobre la creación, manutención y complicación de esa misma u otra problemática social; habiendo por efecto una justificación implícita a la acción inicial de abuso y egoísmo.

Es entonces, que detrás de las denominadas ‘organizaciones socialmente responsables’, se aprecia un mal entendimiento (intencional o no) del concepto de RSC, direccionando sus discursos, e implícitamente sus prácticas, y conllevando el inminente cuestionamiento de la motivación de la misma.

En Ecuador específicamente, la RSC apenas ha empezado a insertarse en el mundo organizacional en general. Hasta la década pasada (90's) en la mayoría de casos estaba relacionados a organizaciones sin fines de lucro por efecto de “su convicción social”, o aquellas del sector minero-petrolero como estrategia de supervivencia a la presión social sobre su accionar. Con el nuevo milenio, la mayor concientización y preocupación por la problemática social (degradación ambiental, pobreza, derechos indígenas, entre otros), ha permitido una mayor difusión e interés por la RSC.

Este escenario en formación, junto con la intención personal de aportar con la sociedad ecuatoriana (y desde allí con la latinoamericana y mundial), hace del campo de la Responsabilidad Social Corporativa, a *partir del 2000*, de las *organizaciones empresariales y de las denominadas del Tercer Sector, nacionales y trasnacionales, funcionando en Ecuador²*, un *ámbito espacial-temporal propicio sobre el cual delimitar la problemática de la presente investigación*. De esta manera, conocer en qué línea discursiva y entendimiento se está encaminando al concepto, y desde allí encontrar signos de compromiso por una RSC más coherente socialmente.

Justificación de la Investigación

La actual relevancia sobre el tema de la Responsabilidad Social Corporativa, en la sociedad ecuatoriana, hace menester el inmiscuirse en la discusión del cómo se la está internalizando y ejerciendo por parte de las Organizaciones, de modo de aportar en la

² Es importante realizar dos puntualizaciones de tipo aclaratorias: la primera respecto a la denominación de organizaciones del Tercer Sector, para referirse a aquellas de naturaleza privada, pero desenvueltas en ámbito y accionar público; y la segunda, la omisión de las organizaciones de índole público estatal, debido a que su componente de RSC viene predefinido desde la noción de Estado, lo que implicaría partir el debate desde allí, constituyéndose más complejo.

configuración de una propicia canalización de aquel espíritu esperanzador para el individuo y la sociedad de que es posible hacer algo por sí y los demás, de modo de lograr una realidad mejor (en sentido de equidad y justicia social).

Haciendo posible, desde y para la Academia, nuevas alternativas respecto al ejercicio del ser socialmente responsable, en un sentido más humano y benefactor para la persona -en su individualidad y colectividad- como para la sociedad, trazando nuevos referentes de cambio que ayuden a desmitificar y luego repensar el concepto. Solamente en ese momento, se estaría configurando aquella utopía que conduzca al auténtico ejercicio de Responsabilidad Social, aquella que la sociedad y el mundo requiere.

Pregunta Central

¿A qué responde los discursos -e implícitamente las prácticas- de Responsabilidad Social Corporativa en las organizaciones empresariales y de las denominadas del Tercer Sector, operando en Ecuador?

Objetivos

Objetivo General

Desde un ámbito crítico, profundizar y cuestionar a la concepción (percepción) constructiva detrás de los discursos de los actores corporativos respecto a su responsabilidad social.

Objetivos Específicos

- Deconstruir discursivamente la RSC de las organizaciones, en base a una argumentación teórica de explotación y dominación social.
- Desmitificar la RSC, mediante la revelación de los intereses organizativos reales detrás del concepto.
- Delinear una mirada distinta de la Responsabilidad Social, a partir del sentido noble de reconocimiento del ser humano, sus necesidades y problemática; a través del planteamiento de la construcción de Ciudadanía Global para las organizaciones.

Hipótesis o Suposiciones

- La Responsabilidad Social Corporativa en las organizaciones está revestida en su discurso, de un sentido instrumental de explotación y dominación social.
- Los discursos de RSC no constituyen una auténtica adhesión de las Organizaciones a objetivos-intereses sociales, sino el medio de ocultamiento y justificación a la racionalidad y accionar instrumental propio.

Metodología de Investigación

La investigación de *índole deductiva*, con *enfoque predominante cualitativo*, se dispone a partir de las experiencias particulares de algunas organizaciones, llegar a conclusiones respecto al contorno general de la Responsabilidad Social Corporativa.

Para esto, se recurrirá a una *investigación explicativa – exploratoria*, que permita poner a prueba los discursos de RSC de algunas *empresas nacionales y trasnacionales funcionando en el Ecuador, que justifiquen conocimiento y actividad de RSC*, siendo los criterios de selección o muestreo dentro de dicho universo, los siguientes:

- Miembros Red CERES (Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social), segmentados por naturaleza y representatividad de la siguiente manera: Empresas (2), ONG's (2), Fundaciones Empresariales (2).
- (3) Casos publicitados³ y previamente investigados, relacionados con RSC en Ecuador y que amerita darles esta nueva mirada: OXY, EnCana CEO y Ascendant Copper (Intag).

En lo referente a la estrategia de recolección y análisis de datos, se planea la consecución y complementación de dos métodos:

- 1) *Análisis Crítico* de los discursos organizacionales, a partir de las concepciones-percepciones contenidas en su declaración de principios (visión, misión, noción de

³ De alto interés social y mediático creados en su momento.

responsabilidad social) como en testimonios de directivos alrededor de la RSC; para lo cual se tiene previstos tres procesos:

- √ La realización de *entrevistas semi-estructuradas* a directivos organizacionales. (Fuente Primaria). La Guía General de las Entrevistas se presenta en el Anexo No. 1.
- √ Recopilación de declaraciones de filosofía y valores organizacionales, desde la página Web y publicaciones oficiales de la Organizaciones. (Fuentes Secundarias)
- √ Recopilaciones testimoniales en documentos investigativos previos. Red Ceres, Hexagon Consultores⁴, Fundación Acción Ecológica y demás publicaciones consideradas pertinentes. (Fuentes Secundarias)

2) **Análisis de Caso**, para el cual se ha seleccionado Holcim S.A. de manera de abordar analíticamente el enlace entre discurso y práctica organizacional⁵, es decir, la consecución del discurso en y hacia las actividades organizacionales. (Fuente Secundaria)

⁴ “Responsabilidad Social Corporativa: Un Reto Para la Gobernabilidad”, MEIL Nro. 19, Hexagon Consultores & Cosude, Quito, 2006, www.hexagon.com.ec.

⁵ “Reporte de Desarrollo Sostenible 2006”, Holcim Ecuador S.A, Quito, 2007, www.holcim.com/ec.

CAPÍTULO 1: RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

1.1. Responsabilidad Social

El hombre, en cuanto *ser vivo*, está en la permanente búsqueda por aquel “*sentido a su vida*” (esencial y primordial) que concite una explicación de sí mismo, como un horizonte de lo que quiere -en deseo y aspiración-; mientras en cuanto *ser social*, su búsqueda de sentido se suscita en el campo de la trascendencia, a través de una vida plena y lograda. Son en estas necesidades primarias, en las que el sentimiento de responsabilidad encuentran su fundamento, y lo hace alimentando el espíritu de realización humana. “El motivo primario de cualquier hombre, lo que él en definitiva quiere, lo que busca por sobre todo en la vida es <hallar sentido a su vida>. <Sentido es lo principal en mi vida>, lo esencial y lo más importante” (Víctor Frankl, “El hombre en búsqueda de sentido”, 1979⁶)

Así pues, en la medida que “asumir” responsabilidad es el enlace de proactividad para alcanzar la trascendencia, se induce pues ya aquel sentido social a la responsabilidad, al atenderse la consecución del *ser social*. Pero más aún, se clarifica cuando la intención de alcanzar una vida realizada, necesita ineludiblemente la trascendencia/trasgresión del propio interés individual, hacia un interés social-colectivo.

Entonces, los seres humanos tienen en la responsabilidad, a un concepto que encierra aquel sentido “de vida” por el cumplimiento servicial hacia un requerimiento previamente asimilado en sí mismo, una especie de obligación moral (deber ser) para

⁶ Citado en: Alois Glück, “Asumir Responsabilidad: Una Sociedad de Ciudadanos Activos para un país más eficiente y humano”, INDESIC, Quito, 2002, pp. 64.

responder activamente frente a una solicitud (propia o externa) que ha decidido aceptarse. Es ahí donde ser responsable, resulta una cualidad muy valorada socialmente, por la garantía de pro-actividad y buen servicio inmersa en el sujeto responsable.

1.1.1. Planos de Responsabilidad

Asumir responsabilidad, además de la clarificación de una obligación-objetivo, siempre conlleva la personificación de para quién se es responsable. A partir de allí, Alois Glück (2002) procede a la distinción de tres niveles o planos de responsabilidad, que responden primordialmente a la posición de la cuál se origina la solicitud de responsabilidad; estos son:

Para sí mismo, dando la idea de responsabilidad frente al propio interés-aspiración, pero no en un sentido tan estricto y egoísta, sino en el de ejercicio de la libertad. Así pues, la responsabilidad está “... en el propio interés, regirse por reglas de conducta, no por el provecho que saquen los demás, sino para asegurar la propia libertad”⁷. Así también, se coloca en papel central, la “auto-estima”, por cuanto la capacidad de asumir responsabilidad para sí mismo está inmerso en el sujeto, y en la medida que éste se reconozca y se comprometa para sí (cultura de la autonomía).

Para los demás y la comunidad, ahonda en la responsabilidad más propia del ser social, consecuente a las relaciones humanas en las que se encuentra inmerso. El punto de partida está en la aceptación de los otros⁸ (previa aceptación a sí mismo), admitiendo

⁷ “Asumir Responsabilidad...”, Ibid, pp. 65.

⁸ Interpretarlo desde el sentido de la Otridad: Diferente pero en Igualdad (reconocimiento de diferencias, mas no de superioridad alguna).

las situaciones relacionales con los mismos, y el compromiso colectivo inherente de colaborar con dichas relaciones (cultura de la ayuda). “Compromiso con los demás hombres, solidaridad, constituye un fundamento ético, independiente del provecho propio, de toda la comunidad humana”⁹. Así pues, la responsabilidad resulta un asunto de ciudadanía, mirándolo desde el lado de la identidad (pertenencia) a una comunidad, pero a su vez por un “principio de correspondencia” (quien algo ha recibido de los demás hombres, debería contribuir también con lo pueda para los demás).

Para el futuro o las generaciones venideras, en la que la responsabilidad toma una connotación social intertemporal, en la que se incorporan dos conceptos claves: justicia generacional y sustentabilidad. El primero de los conceptos, es comprendido como “un pacto social que abarque a las generaciones, en la cual se armonicen, como valiosa herencia, los logros de los antepasados, con los intereses de las actuales generaciones y de las que seguirán”¹⁰, que por tanto incluye una obligación-responsabilidad para con el pasado-herencia, el presente y el futuro. El segundo de los conceptos, muy ligado a la responsabilidad medioambiental, constituye un principio que implica un compromiso con las generaciones futuras de brindarles iguales o mejores oportunidades de supervivencia (en cuatro planos: recursos naturales, deuda, investigación técnico-científica, solidaridad-sistema social); y plantea asumir una responsabilidad ahora para que se puedan beneficiar mañana, dándole sentido a aquella frase de Ludwig Börne: “la fuerza vital de una época se muestra en la siembra, no en la cosecha”.

⁹ “Asumir Responsabilidad...”, Ibid, pp. 71.

¹⁰ “Asumir Responsabilidad...”, Ibid, pp. 75.

1.2. Responsabilidad Social Corporativa

Dentro del tema de Responsabilidad Social, el ser humano está en capacidad de asumirla desde dos planos, el individual y el colectivo-social (organizacional). Dentro del plano individual recae en una situación profundamente actitudinal personal, que se respalda primordialmente en lo ético, y que se objetiva mediante una personalidad solidaria (no confundir con caridad), quizá como un asunto auténtico de ciudadanía. Por otro lado, en una posición organizacional se plantea el tema de la *Responsabilidad Social Corporativa* (RSC) como la vía de participación del colectivo sobre los temas sociales, colaborando con sus miembros, al igual que con la consecución de sus fines, para potenciar su capacidad de ser socialmente responsable; así también para consolidar la personalidad de la organización y sus relaciones, mediante la aceptación de un sentido de responsabilidad dentro de la sociedad. “*As society pays the price of enormous upheavals resulting from the rapid changes and increased competition in the business community just described, more attention has been focused on the role that business can –indeed must- play in serving the needs of society*”¹¹.

Es así que, la organización como expresión amplia de la formación de colectivos humanos, se convierte en un actor social más sobre el cual recae la responsabilidad social de servir en la edificación de una mejor sociedad.

¹¹ Noel M. Tichy, Andrew R. McGill, Lynda St. Clair, “Corporate Global Citizenship”, The New Lexington Press, San Francisco, 1997, pp. 1.

1.2.1. Construcción Conceptual

Los antecedentes históricos de la Responsabilidad Social Corporativa se remontan a siglos pasados, posiblemente a comienzos del capitalismo, en los que se dan algunos casos esporádicos de empresarios que pensaron que eficiencia y responsabilidad pueden apoyarse, y por tanto optaron por incluir medidas de bienestar en el funcionamiento de sus organizaciones, a tal punto que se crearon auténticas comunidades; un pionero de ellos, Robert Owen (1820) y la comunidad industrial de New Lanark., hoy declarada patrimonio de la humanidad, gracias a la cooperación y apoyo mutuo entre residentes.

Empero, precisamente es en Estados Unidos (actual centro capitalista), a inicios del siglo XX, donde la Responsabilidad Social Corporativa va tomando forma como tal, pero en un inicio era de orden únicamente filantrópica, mediante donaciones benefactoras a sus trabajadores o para transparentar su actividad comercial. *“Corporations gave money either to provide benefits directly to their workers or for clear commercial gain, but for little else”*¹².

En los años de post-guerra y la gran depresión, la mentalidad de las donaciones tuvo que cambiar, no en el sentido de suprimirlas, sino más bien en un plano de restringirlas y direccionarlas; es ahí, donde la educación aparece como el núcleo de responsabilidad social, y en las que las grande beneficiadas se convirtieron las universidades privadas norteamericanas. como Harvard, Yale, Cornell, Princeton, Duke, Columbia, entre otros centros universitarios. En este sentido, la apuesta era por el

¹² Jerome L. Himmelstein, “Looking Good & Doing Good”, Indiana University Press, Bloomington and Indianapolis, 1997, pp. 16.

sistema universitario, centro de investigación y formación de los empleados del mañana; *“These limited funds were concentrated almost exclusively on scholarships and fellowships for company employees and research in areas directly relevant to a company’s business”*¹³.

Para la década de los 50’s, quienes se beneficiaron de la filantropía corporativa en la educación universitaria asumen la dirección de las organizaciones, y encuentran la necesidad de multiplicar el direccionamiento de sus acciones de responsabilidad social (donaciones) con un enfoque de mejorar reputación; así en un primer momento, se inmiscuyeron en el apoyo a las artes. Pero con el estallido de las protestas sociales de los 60’s y 70’s (por los derechos humanos, el medio ambiente, la guerra con Vietnam) llevaron a un replanteamiento general de la Responsabilidad Social Corporativa.

*“Today it is clear that the terms of the contract between society and business are, in fact, changing in substantial and important ways. Business is being asked to assume broader social responsibilities to society than ever before and to serve a wider range of human values. Business enterprises, in effect, are being asked to contribute more to the quality of American life than just supplying quantities of goods and services”*¹⁴.

Y es que con la inclusión de la presión social, la Responsabilidad Social Corporativa se convierte en un condicionamiento de existencia misma de la empresa, situación muy notable en el caso de mineras y petroleras; se dice pues, *“Those in corporate life are going to be expected to do things for the good of society, just to earn their franchise, their corporate right to exist”*¹⁵.

De esta manera, es como la actitud de donante empresarial se sustenta en gobierno y organizaciones sin fines de lucro, para asumir el compromiso social en el

¹³ “Looking Good & Doing Good”, Ibid, pp. 19.

¹⁴ Luis B. Lundborg, “Future without Shock”, Norton, New York, 1972, pp. 93.

¹⁵ “Future without Shock”, Ibid, pp. 84.

que se ven inmiscuidos. Empero a finales de los 80's e inicios de los 90's, ha de cambiar la forma de ver su rol social, hasta transformarse inicialmente en una Cultura de Filantropía Corporativa y luego en Cultura de Responsabilidad Social.

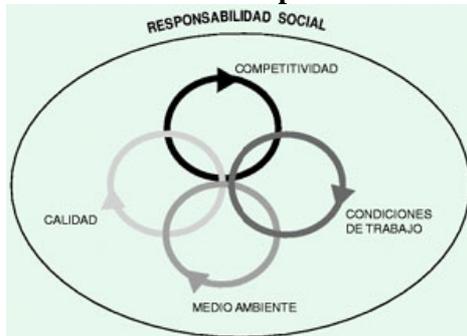
Bajo esa lógica, la noción de Responsabilidad Social Corporativa se constituye como pilar fundamental de la Cultura Organizacional, y en este sentido trasciende el rol limitante de las empresas u organizaciones como financistas del cambio social, para convertirse en protagonistas hacedores del cambio social. Es decir, más allá del aporte financiero (actitud filantrópica) se reconoce un sentido más amplio de responsabilidad social, que incluye dos enfoques claves: el primero refiere a la inclusión directa en el campo social, mediante la vinculación o creación de fundaciones u organizaciones subsidiarias a partir de la corporación, que se encarguen de la administración y gestión de la donación y el problema social de interés corporativo; y el segundo respecta un cambio en la racionalidad corporativa, que incorpore el sentido de compromiso social pero sin infringir sobre su propio interés financiero.

A partir del surgimiento de esta Cultura de Responsabilidad Social Corporativa, aparecen iniciativas ya a nivel mundial para describir lo que se comprende por RSC y qué implicaciones tiene. De entre varios aportes, el más importante seguramente es el Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas del año 2001, cuyo fin es "Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas" y en el que se aboga por un mayor compromiso empresarial en esta materia¹⁶.

¹⁶ Comisión de las Comunidades Europeas, "Libro Verde sobre Responsabilidad Social de las Empresas", Comisión Europea, Bruselas, 2001, pp. 1.

Ese mismo Libro Verde manifiesta que la Responsabilidad Social Corporativa es: *"La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con todos sus interlocutores"*¹⁷. A su vez delinea, que al hablarse de RSC se abarcará pues cuatro elementos: a) condiciones de trabajo; b) medio ambiente; c) calidad; d) competitividad.

Gráfico No. 1
Cuatro Elementos de Responsabilidad Social



Fuente: www.mtas.es, visitado en diciembre 2006

Finalmente, en un plano más reciente y vinculado a una línea crítica, se plantea a esa Cultura de Responsabilidad Social Corporativa en un enfoque más amplio, el de Ciudadanía Global Corporativa, en la que a las organizaciones se les otorga la calidad de ciudadanos, y de ahí el origen de su responsabilidad. *"From this perspective, good corporate citizenship involves some amount of social involvement, independent of considerations of profitability and viability"*¹⁸. ***Y será a partir de esta definición que se pretenderá comprender a la RSC en adelante.***

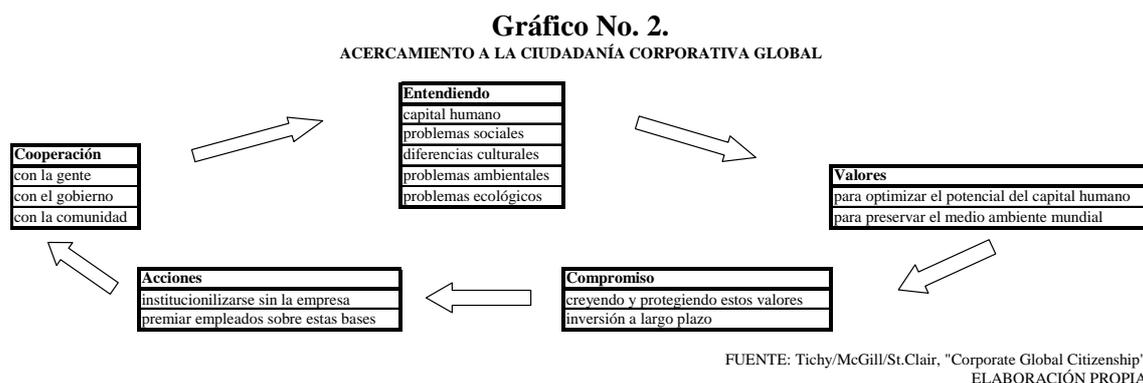
A este enfoque se ha optado por retirársele el término "Corporativa", contrario a su referente teórico-bibliográfico, y denominarlo únicamente Ciudadanía Global (CG) para las organizaciones, en coherencia con la inclinación crítica de la presente

¹⁷ "Libro Verde ...", Ibid, pp. 2.

¹⁸ "Corporate Global Citizenship", Ibid, pp. 6.

investigación, ya que ‘lo corporativo’ tiende a interpretarse desde la lógica de la organización como instrumento de explotación y dominación social, planteamiento que interesa desmantelarse en la construcción de una responsabilidad social más acorde con la expectativa de la sociedad.

Así también el término “corporativo”, hace referencia a la figura amplia de la organización capitalista, *la gran empresa*, ya que la lógica reproductiva del sistema conlleva la consecución final de grandes conglomerados productivos o “corporaciones”; de allí que, se comprenda que el enfoque convencional agregue el término “corporativa” a la responsabilidad social de sus organizaciones. Es por esto, que al momento del análisis crítico a la RSC de esta investigación, se está haciendo referencia netamente a la organización de tipo *gran empresa*; y así mismo, al plantear la Ciudadanía Global liberado de dicho término, alcanzar un tratamiento inclusivo de otros tamaños y tipologías organizativas (micros y medianas).



Ciertamente, desde esta perspectiva denominada Ciudadanía Global, busca replantearse la condición existencial de la organización y la concepción misma de cómo

asume su responsabilidad social¹⁹. Ya que es allí (en referencia al Gráfico No. 2), donde la integración e interacción entre la organización socialmente responsable (vista ésta como miembro social) y la sociedad necesariamente logrará conjugar ciertos elementos constitutivos de su propio ser: 1) Entendimiento, como la mirada y la comprensión de la sociedad de sí; 2) Valores, como los lineamiento éticos y de comportamiento en la sociedad; 3) Compromiso, cual declaratoria y reconocimiento del enlace corresponsable; 4) Acción, como la consecución permanente de hechos en, por y para la sociedad; 5) Cooperación, en función de la interacción entre miembros sociales.

1.2.2. Tres Pilares de la Ciudadanía Global para las Organizaciones

Al incorporar el tema de la Ciudadanía Global, es inherente preguntarse si no existe una contraposición de intereses entre lo que aspira una organización, principalmente su interés de lucro, contra los intereses sociales de la comunidad. Sin embargo, se estaría desconociendo la pertenencia de las organizaciones a la sociedad, algo que precisamente la CG pretende desmentir, reconociendo en la organización su membresía activa en la sociedad más allá de su rol productivo e interés lucrativo. Así pues, la responsabilidad social (RS) en las organizaciones se fundamenta en *tres criterios de esencia*:

Ética, como un elemento central de la cultura organizacional, y que ha de ser una permanente invitación a “hacer lo correcto” en todas y cada una de las actividades que realiza; como aquello que prescribe un código de conducta que delimita el buen

¹⁹ La profundización de la construcción conceptual de la Ciudadanía Global se la desarrolla en el Capítulo 4 de la presente investigación.

proceder de la organización y sus miembros para todo. La ética como criterio de la RS, refleja el enlace del accionar organizacional correcto con la capacidad de ser socialmente responsable; *“therefore to articulate sacred and symmetrical duties and obligations that all companies have as institutions – their social responsibilities”*²⁰.

Beneficio Social, como argumento de integración a la comunidad y de trascendencia al interés propio, por cuanto despierta ese espíritu de compromiso con la sociedad en la medida que existe un sentimiento de aceptación mutua entre el individuo-organización y la comunidad en la que se desenvuelve. Como criterio de RS, *“The social pillar of corporate global citizenship recognizes businesses as key players in building active, responsive communities. It also ascribes to profit-making companies a degree of responsibility for bonding and integrating individual into a social fabric”*²¹.

Rentabilidad, como el criterio que reivindica los intereses propios de las organizaciones, pero que a su vez los perfila con una connotación más amigable y aceptable con la comunidad; existe por tanto, un reconocimiento implícito con la reconfiguración de la expectativa de rentabilidad en las organizaciones, por cuanto se introduce el sentido de sostenibilidad al largo plazo. *“(…) the core idea that citizenship practices, because they build reputational assets, stimulate long-terms profitability and build economic value worthy of capitalization on the asset side of a company’s balance sheet”*²².

Incorporando estos principios, entenderemos al nuevo enfoque de RSC o ciudadanía global como una mentalidad que incluye las aspiraciones de todos aquellos

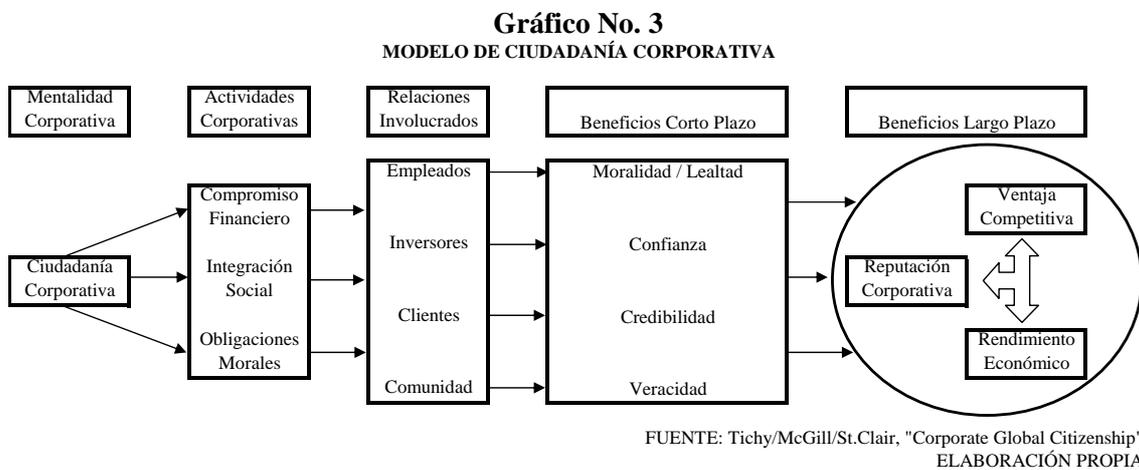
²⁰ “Corporate Global Citizenship”, Ibid, pp. 32.

²¹ “Corporate Global Citizenship”, Ibid, pp. 35.

²² “Corporate Global Citizenship”, Ibid, pp. 38.

involucrados directa o indirectamente con la organización, permitiéndoles a su vez asumir su responsabilidad personal y colectiva con la sociedad. Este proceso podría considerarse como la re-humanización de la organización, por cuanto se reconoce la naturaleza humana individual y colectiva de la misma.

Ahora sí, se hace plausible una visión de un modelo de Responsabilidad Social Corporativa desde la Ciudadanía Global (Gráfico No. 3).



Acorde a la gráfica, es factible avizorar que la CG logra conjugar a la organización y a la sociedad, de manera que desde las distintas posiciones relacionales que se pueda asumir (empleado, inversor, cliente o comunidad), y sustentado en los tres pilares de esencia (ética, beneficio social y rentabilidad), se alcance un resultado social inmediato para la organización (corto plazo), pero lo más importante, que perdure en el tiempo (largo plazo).

Adicionalmente, desde los tres pilares de esencia, se deriva la necesidad de cohesionar *tres ejes sociales* en el ejercicio de la responsabilidad social, y quienes a su vez son quienes habrían de configurar el sentido mismo de la calidad del ser

socialmente responsable. Primero, el *individuo* como centro de responsabilidad social y delineador de intereses individuales; segundo, la *comunidad* como escenario de necesidades y presión social, pero a su vez como sostén y proveedor en la consecución de objetivos sociales; y tercero, la *organización/corporación* como facilitador en la realizador de objetivos-intereses individuales y colectivos, y como protagonista primordial en el ejercicio activo de la Responsabilidad Social propia y de sus miembros.

*“... needs now is a major social movement dedicated to enhancing social responsibilities, public and private morality, and the public interest”*²³.

Así también, al conjugar los criterios y los ejes sociales, se comprende que la Ciudadanía Global sirva de enlace a los tres componentes sectoriales de la sociedad: *Empresa, Gobierno y Organizaciones sin fines de lucro*. Y es que en las distintas relaciones que pueda potenciarse entre los sectores, conllevará la mejor consecución de respuestas sociales que respalden el mejor ejercicio de la responsabilidad social. *“No one organization can hope to solve the complex, pressing social problems of our time. Often community ills can be alleviated only through the cooperative involvement of business, government, and nonprofit organizations”*²⁴.

Es entonces que, la concatenación armónica de los pilares de esencia, los ejes sociales y los componentes sectoriales, se constituye en el reto primordial en la construcción de la organización como aquel “ciudadano global”.

²³ “Corporate Global Citizenship”, Ibid, pp. 44.

²⁴ “Corporate Global Citizenship”, Ibid, pp. 62.

1.2.3. Principios de Acción de Responsabilidad Social Corporativa

Ahora, se hace inminente preguntarse sobre la aplicabilidad del nuevo enfoque de RSC dentro de los cuerpos organizativos, sobre todo por la manera en que éstos pretenden asumir distintos papeles dentro de una estrategia o proyecto social para sentirse comprometidos con su responsabilidad social, sin que esto implique necesariamente una auténtica concientización de ella o peor aún la mejor participación en ella.

Es por esto, que asumir verdaderamente la RS, implicaría la consecución de cuatro principios fundamentales por parte de la organización, previo a asumir un rol activo como ciudadano global. Estas son:

Socialmente Dispuesta, implica una situación de afianzamiento en lo afectivo e intelectual de la organización frente a su RS, por cuanto ésta no tendría que sentirse como algo impuesto u obligado, sino más bien como originado espontáneamente dentro de la conciencia organizacional y sintiendo convencimiento y determinación sobre su responsabilidad social; es decir, que “La disposición organizacional implica la decisión de hacer algo y procede de comprender la responsabilidad social empresarial como un ejercicio ético y sustentable de la competitividad”²⁵.

Socialmente Competente, alude a la capacidad organizativa para llevar adelante la estrategia de RS adoptada, convirtiéndola en una competencia propia de la organización y su gente. Porque no basta con involucrarse en actividades de RSC, sino

²⁵ Madrid Torres Mora, “Ellos son los actores de la Responsabilidad Social Corporativa”, Revista Ensaga, Edición No. 11, Quito, octubre 2006, pp. 28-29.

se debe estar listo (competente) para incluirse en esas actividades, sólo ahí se podrá entregar lo mejor de sí. Se comprende pues, que “Es imposible pensar en <responsabilidad social> independientemente de desarrollar las capacidades de la gente, las empresas se hacen competitivas desarrollando las competencias de su gente²⁶”.

Socialmente Inteligente, implica la comprensión organizacional de la realidad social que la rodea, los problemas sobre cuales piensa comprometerse y combatir, para ejercer su responsabilidad social; es aplicar su criterio para entender y diseñar su mejor estrategia de RS, desde una perspectiva de entrega de lo posible de sí. Ser responsable acorde a las ideas organizacionales de sí misma como de la comunidad.

Socialmente Ética, expresa un compromiso interno de la organización para llevar “correctamente” su responsabilidad social, guiado por sus principios y creencias más allá de su interés explícito; es un ejercicio de personificación e identificación con la RS y sus involucrados, invitándose a actuar de manera leal con la causa social sobre la que se ha comprometido.

Visto así, el ejercicio de responsabilidad social se torna un asunto de profunda complejidad, pero no en el sentido estricto de cumplimiento de múltiples cualidades organizacionales, sino más en la búsqueda de darle seriedad y humanidad a la organización.

Dando cierre al presente capítulo, en el que se ha trabajado teóricamente a la Responsabilidad Social Corporativa, es imperante destacar la mirada dialéctica que se

²⁶ “Ellos son los actores ...”, Ibid, pp. 29.

ha buscado darle, a través de la incorporación y mayor énfasis del enfoque denominado Ciudadanía Global en contraposición a la perspectiva convencional de la RSC. Lo interesante de dicha mirada es el cuestionamiento interpretativo de la interrelación social de la organización con el mundo²⁷, que de cierto modo se explica mediante las lógicas categóricas de explotación y dominación social.

²⁷ Así, el enfoque convencional de RSC define una relación lineal y autónoma de la organización por fuera de la sociedad, mientras la Ciudadanía Global aborda de forma incluyente a la organización, delineando un tridente de componentes sociales simultáneos individuo-organización-sociedad.

CAPÍTULO 2: EXPLOTACIÓN Y DOMINACIÓN SOCIAL

El Capitalismo como modelo económico imperante de la actualidad, es el indudable referente ideológico sobre el cual se ha ido delineando la realidad (esencialmente la relacional social) y la “utopía” de perfección humana. Empero, de la misma manera que se originan más y más adeptos, contrariamente se originan muchos detractores, críticos y opositores del Capitalismo; precisamente, porque el aparente mundo capitalista de prosperidad y realización humana resulta una imposibilidad colectiva, una situación marginadora e inhumana para muchos -posiblemente la mayoría-.

Mucha de la crítica al Capitalismo encuentra sus elementos argumentativos en dos importantes categorías científicas, muy funcionales para entender las relaciones sociales, a pesar de resultar polémicas, y mismas que serán tratadas a continuación, la Explotación y la Dominación Social.

2.1. La Categoría Explotación

La delineación de esta categoría científica, es uno de los grandes aportes que hizo Karl Marx, en su intento por cuestionar y entender la realidad capitalista de su tiempo, sin anticipar que hasta la actualidad esa misma categoría permitiría todavía analizar formas más evolucionadas del Capitalismo. Así primero, comprende de la Explotación Social que “Este fenómeno no es originario en la comunidad natural, pero

con su descomposición histórica se introducen inmediatamente relaciones de señorío y servitud, relaciones de violencia”²⁸ (Lucha de Clases).

Una vez que Marx deduce que la Explotación es una construcción del Capitalismo, por tanto la concibe como una categoría económica, que explica la proporción de trabajo (producto social) de una clase social (proletariado) que es apropiada por otra clase social (capitalista); es decir, hace una equivalencia entre explotación y plusvalía; así pues que Marx define más apropiadamente a la explotación desde la plusvalía: “La cuota de plusvalía es, por tanto, la expresión exacta del grado de explotación de fuerza de trabajo por el capital o del obrero por el capitalista” (Karl Marx)²⁹.

Ahora, toda acción capitalista de por sí privilegia la obtención de plusvalía, de hecho es su razón de ser, y en ese sentido se circunscribe la explotación social como algo inmanente a la actividad económica, por lo general vinculada a la figura organizacional.

2.1.1. Teoría de Clases y Explotación Capitalista

Para ahondar más profundamente en el entendimiento de la categoría Explotación (o plusvalía), es imperante introducirse en algunos elementos de la teoría marxista para clarificarlos, al mismo tiempo que se actualice (traerle al presente) la aplicación de dichas nociones teóricas.

²⁸ Karl Marx, “Contribución a la Crítica de la Economía Política”, en: “Obras Escogidas Marx-Engels”, Editorial Túpac Amaru, Bogotá, 1975, pp. 170.

²⁹ Karl Marx, “El Capital”, Tomo 1, Editorial Cártao, México, 1983, pp. 122-123.

En primera instancia, vale la pena remarcar que Marx estratificó a la sociedad mediante una perspectiva clasista, altamente polarizada y en permanente contradicción-conflicto. En la realidad capitalista, se distinguen pues dos clases, que radican su diferenciación en la propiedad de los medios de producción, Capitalistas-capital y Proletariado-trabajo. Se plantea entre estos una situación relacional de poder, con posición dominante del primero al segundo, y por ende el segundo en posición de resistencia (Lucha de Clases). La configuración relacional del capitalismo, se sustenta en la consecución de plusvalía a acumularse, que a su vez reproduce el capital y el mismo capitalismo. “La explotación está condicionada a la existencia de un excedente y su acumulación: <tal sobreproducto no constituye solamente la base de la división social del trabajo (...) Es también de la división de la sociedad en clases>” (E. Mandel)³⁰.

La misma dualidad clasista ha servido en la actualidad para comprender la construcción del discurso de desarrollo, con países desarrollados (Norte) y países en vía de desarrollo (Sur); para entender la configuración de las figuras sociales de rico (empresario) y pobre-necesitado (vulnerable y vulnerados). Así pues, las relaciones clasistas han permanecido inalterable en el Capitalismo, independientemente de los nombres con los que se pretende colocar a una y otra clase. Y de la misma manera el Capitalismo permanentemente está reproduciendo las relaciones de poder capitalistas e incrementando la brecha social.

En otra instancia, Marx profundiza en la Explotación Capitalista, a través del entendimiento de la plusvalía. Asimila pues la economía de mercado pregonada por el Capitalismo (comprar para vender), y construye la siguiente lógica de reproducción

³⁰ Alfredo Errandonea, “Dominación y Explotación”, Edit. Acción Directa, Buenos Aires, 1972, pp. 15.

capitalista³¹: $D-M-D'$, donde $D' > D$; la plusvalía resulta de la diferencia $P = D' - D$. La plusvalía pasa a engrosar el capital, de manera que se garantiza la continuidad del proceso de generación de plusvalía-explotación.

Dentro de este proceso de reproducción capitalista, se determina que la plusvalía es resultado de la apropiación parcial del trabajo del asalariado, por parte del capitalista; siendo entonces la medida de explotación la relación entre D'/D . Precisamente esta situación se vuelve característica del capitalismo, y la evolución del mismo ha conllevado a una profundización y agravamiento de la explotación y subordinación del asalariado. “El capitalismo es, en muchos aspectos, un sistema absurdo: los asalariados pierden en él la propiedad sobre el resultado de su trabajo y la posibilidad de llevar a cabo una vida activa más allá de la subordinación”³².

De esta manera, el Capitalismo estructura y reproduce sus relaciones sociales de poder, en el que se condiciona, en una suerte de predestinación, al subordinado a llevar y mantener una vida como tal, sin posibilidad a escape.

2.1.2. Alcance Teórico

En su formulación clásica, como categoría económica, la Explotación es un referente muy valioso para el entendimiento de la problemática social, aunque no puede ni pretende abarcar la totalidad de dicha problemática. Más aún, al momento en que Marx implementa la categoría, el acontecer social capitalista de entonces no incluía muchos de los elementos que en la actualidad son cruciales.

³¹ Nota Metodológicas: D=dinero compra; M=mercancía; D'=dinero venta; P=plusvalía.

³² Luc Boltansky y Ève Chiapello, “El Nuevo Espíritu del Capitalismo”, Editorial Akal, s.c., 2002, pp. 8.

Es por esto, que la categoría científica de Explotación ha ido perdiendo parcialmente su naturaleza económica, para introducirse en el campo de la Ecología para comprender el papel devastador del capitalismo hacia la naturaleza. Se comprende pues que la Explotación Social, originalmente, instancia dirigida al sujeto (proletario) en relación a otro mediante una relación directa (trabajo), pasa a asimilar relaciones indirectas a través del entorno (medio ambiente) al sujeto.

“Las fuerzas del mercado causan degradación ambiental (...) la explotación de recursos – minerales, combustibles fósiles, madera, pescado, suelo- en la mayor parte de los casos es completamente incontrolada y con frecuencia, fomentada (...) Lo que le sucede al Medio Ambiente está determinado por el juego interrelacionado y arbitrario de las fuerzas de Mercado ...”³³

Así también, en el caso de la Sociología se ha enlazado a la Explotación y la Dominación, con una suerte de equivalentes para una comprensión conjunta de las relaciones sociales originadas a partir del Capitalismo. Más adelante se ahondará más en esto.

Lo cierto, es que hoy por hoy, la categoría Explotación ha tomado algunos matices más amplios de comprensión, denotando su gran capacidad para asistir en el entendimiento de la realidad, pero a la vez para constatar la construcción del capitalismo desde una base explotadora (generar plusvalía) que a su vez se vuelve justificativa del mismo capitalismo.

“El espíritu del capitalismo, considerado desde un punto de vista pragmático, implica una referencia a dos niveles lógicos diferentes. El primero contiene un actante capaz de llevar a cabo acciones que conducen a la realización del beneficio, mientras que el segundo contiene

³³ Michael Jacobs, “Economía Verde: Medio Ambiente y Desarrollo”, Tercer Mundo Editores, Bogotá, 1995, pp. 69.

un actante que, dotado de un grado de reflexividad superior, juzga, en nombre de principios universales, los actos del primero³⁴.

Es entonces que, la acción justificativa se construye desde las dos facetas de posiblemente un mismo camino, la generación de plusvalía y la naturaleza impositiva (de imposición) del poder.

2.2. La Categoría Dominación

La Dominación es una categoría teórica muy útil y aprovechada en varios campos del conocimiento, principalmente por su perspectiva alrededor del poder; sin duda alguna, se ha erigido como fundamento primordial de la crítica, mas aún en lo vinculado de una u otra manera al Capitalismo.

Es así, que Max Weber introduce a la Dominación, como elemento crítico de entendimiento de los procesos sociales, esencialmente lo referente a la necesidad del “ser social” de organizarse para alcanzar la vida realizada plena. Precisamente, evoca en la Dominación su instrumento de orden (dentro de un marco de responsabilidad frente al dominante). “La <dominación> es uno de los más importantes elementos de la acción comunitaria (...) que permite convertir una acción comunitaria amorfa en una asociación racional. (...) y la que determina unívocamente su dirección hacia un fin”³⁵.

Así también, tal cual se planteaba con la Explotación, la Dominación pasa a ser referente en la estructura social, pues se erige como elemento de orden-disciplina dentro de cada estamento organizativo (Poder); por tanto en la medida del ejercicio de la

³⁴ “El Nuevo Espíritu del Capitalismo”, Ibid, pp. 30.

³⁵ Max Weber, “Economía y Sociedad”, Fondo de Cultura Económica, México, 1999, pp. 695.

Dominación, la sociedad se configura, para mantener y reproducir las relaciones sociales pre-establecidas (de poder/dominación), que bien puede ayudar a explicar la naturaleza capitalista. “... ocurre hasta cierto punto que la manera de utilizar los medios económicos para conservar la dominación influye en un modo decisivo sobre la estructura de ésta”³⁶.

Es entonces que, la realidad de dominación se respalda en el contorno económico, que resulta ser un importante determinante de aquel que ostenta el poder (o domina), de aquellos que se subordinan a dicho dominio, y sobre todo de la evolución en el cómo se estructura dicha relación.

2.2.1. Conceptualización y Vínculo con la Categoría Explotación

Una vez que se ha delineado el contexto sobre el cual se trabaja la categoría teórica de la Dominación, es válido conceptualizarla; para esto, lo lógico y apropiado es recurrir a su mentalizador; Max Weber, quien lo comprende así:

“... entendemos aquí por <dominación> un estado de cosas por el cual una voluntad manifiesta (<mandato>) del <dominador> o de los <dominadores> influye sobre el acto de otros (del <dominado> o de los <dominados>) de tal suerte que en un grado socialmente relevante estos actos tienen lugar como si los dominados hubieran adoptado por sí mismos y como máxima de su obrar el contenido del mandato”³⁷.

A partir de este concepto, es factible distinguir algunos elementos característicos que facilitarán el entendimiento de la dominación; así pues, se observa una relación dual social sobre la que se estructura y ejerce una relación de poder (dominante sobre dominado); por otra parte, aparece la figura del mandato previo al acto, denunciando pues un plano comunicacional de orden o criterio dominante para la acción, en la cual se

³⁶ “Economía y Sociedad”, Ibid, pp. 695.

³⁷ “Economía y Sociedad”, Ibid, pp. 699.

coloca la segunda como consecuencia de la primera; finalmente, aparece el aspecto de la “voluntad” como una cualidad del dominante (carente en el dominado), que mediante la dominación socializa su voluntad y se apropia de la del otro³⁸, logrando su plena legitimización (obediencia) y asimilación como propia de parte del dominado (responsabilidad).

Visualizado de mejor manera lo que resulta detrás de la categoría Dominación, se profundiza la sospecha de un vínculo, casi de analogía, de ésta con la categoría Explotación; y es que, con cierta flexibilidad es posible afirmar que la explotación como categoría económica encuentra su equivalente sociológico en la dominación, por eso no se hace extraño que cuando a una situación se le haga referencia económica emplee la perspectiva de explotación, mientras si la misma situación hace referencia en los sociológico-político opte por la perspectiva de dominación.

“Aparece, pues, la posibilidad de la explotación y de la dominación. Acaparar y concentrar los medios materiales *de vida* es destruir las posibilidades *de vida del otro*, ya que lo que se concentra y se quita no son simples riquezas sino medios de vida (...) La dominación hace posible la explotación y ésta da materialidad a la dominación (...) Ninguna dominación puede ser definitiva sin el *manejo de la distribución de los medios materiales de la vida*.”³⁹.

Así también, en la medida en que es posible realizar un análisis comparativo entre las categorías teóricas, salen a la luz algunas coincidencias en el plano de entendimiento de la realidad que invitan a tratar las dos categorías como sinónimos o más bien como complemento, entre las importantes está la visión dual polarizada de la sociedad (dominante-dominado frente a capitalista-proletario), la auto-reproducción del sistema de las relaciones sociales, y el enfoque de apropiación de algo que originalmente era de otro (del trabajo o de la voluntad).

³⁸ Kart Marx, “Formaciones Económicas Precapitalistas”, Eudecor, Córdoba, 1966, pp.31.

³⁹ De autoría de Michel Foucault, citado en: Enrique Dussel, “Ética de la Liberación”, Ed. Trotta, Madrid, 2000, pp. 499.

Empero, es imperante para una mejor comprensión del vínculo entre explotación y dominación, dilucidar una construcción teórica a partir de una de las categorías hasta descubrir el enlace con la otra categoría; ahí Marx, mediante una profundización de su investigación de la plusvalía permite aclarar dicho vínculo, así pues, rescatando que hay una generación de plusvalía ($P=D'-D$), se define pues que esa plusvalía puede tener dos opciones de uso, para el consumo del capitalista o para la reinversión – acumulación de capital ($P = P_c + P_r$), y en la medida que el segundo uso sea el imperante, la explotación se multiplicará (Capitalismo). Ahora consumir o reinvertir, más allá del plano económico, constituye una *decisión social* sobre el destino del excedente generado; y es allí donde la relación de dominación juega el papel protagónico, como determinante de quien asume el control sobre aquella decisión social.

“La institucionalización de una relación social concreta, en la cual unos deciden lo que implica a los otros y/o a todos, constituye una *relación de dominación*.(...); en una palabra, la configuración sistemática de la adopción de decisiones constituye un *sistema de dominación*. En el caso se trata de *dominación económica*, porque se trata de las decisiones que tienen que ver con el sistema productivo y distributivo”⁴⁰.

Justamente, de aquel poder decisorio se reviste a las organizaciones como agentes económicos, dándole la libertad de elegir qué hacer con el resultante de su actividad capitalista, y en donde el planteamiento de la Responsabilidad Social deambula entre ser el justificativo de la relación dominativa sobre la decisión social, y ser el referente que restituya la decisión social hacia la voluntad social.

⁴⁰ “Dominación y Explotación”, Ibid, pp. 39.

2.2.2. *Tres Tipos de Dominación Legítima*

Así también Weber, profundizando en sus estudios alrededor de las relaciones de dominación social, y en la búsqueda incesante de comprender el ejercicio del poder dentro de las formaciones sociales (organizaciones), encontró que la dominación puede ejercerse de distintas formas, empero es factible encajarlas en dos grandes planos de dominación en función de la naturaleza de su origen: la dominación de hecho (por la fuerza) y la dominación por derecho (socialmente adquirida).

“... la dominación ocurre de diversas formas. La primera y más obvia surge cuando una o más personas coercen a otras a través de amenazas o a la fuerza. La dominación, sin embargo, suele ocurrir de una forma más sutil, como cuando un gobernante puede imponer su voluntad sobre otros siendo consciente de que tiene el derecho de hacerlo”⁴¹.

Weber suscitó su interés en la más tenue dominación, por derecho (deber ser), y ahí pudo distinguir tres tipos de dominación que legitiman la figura de autoridad, y aunque rara vez se encuentran en estado puro, encuentran el fundamento de su dominación en distintos medios. Estos tipos son:

La *Dominación Racional-Legal*, en la cual el instrumento que otorga el poder resulta de la ley (regla socialmente instituida), pero esta a su vez determina los procedimientos legales mediante los cuales el dominante puede tener acceso al poder, pero a su vez de cómo administrarlo. Se establece pues una figura jerárquica de relaciones dominantes (burocracia), y quien más cerca está a la cúspide, está legalmente dotado de dominio sobre quienes están en las bases.

⁴¹ Gareth Morgan, “Imágenes de la Organización”, Ediciones Alfaomega, México DF, 1991, pp. 264.

La Dominación Tradicional, plantea como determinante del poder a la tradición o el pasado, es decir, radica en la costumbre o en el sentimiento de conformidad con el modo tradicional. De esta manera, la configuración del poder viene de un esquema de herencia, en la que el factor cultural (Ethos) toma relevancia como sustento de legitimidad frente a esta dominación. Dentro de este tipo, toma relevancia la figura patriarcal como referente de autoridad.

La Dominación Carismática, radica el poder en la devoción afectiva hacia una persona por sus dotes sobrenaturales (carisma), como si detrás existiese un sentimiento de excitación y admiración a aquella persona, fomentando una renuncia a la voluntad propia sometido en la confianza a la voluntad cuasi-divina del “líder” (asunto de fe). Por acá, aparece una figura de autoridad sustentado en el aparente heroísmo incorporado al dominante, cualidad que de alguna manera garantiza estabilidad en la relación de dominio.

Como se dijo antes, los tres tipos de dominación legítima suelen conjugarse en un sujeto, o entrar en permanente conflicto por probar supremacía. Ahora, es claro que cada una de las tipologías ponen en sospecha a la Democracia, como sistema político. Vale tener esto muy presente, por cuanto habitualmente al capitalismo se lo enlaza con la democracia.

2.2.3. Organizaciones como Instrumentos de Dominación-Explotación

La organización ha sido el medio mediante el cual, el hombre como ser social se apoya para la consecución de una vida realizada; y es que en la medida en que se es

“libre” de asociarse se multiplican las potencialidades individuales, permitiendo una cooperación social en la obtención de objetivos personales y colectivos.

Pero, esa misma organización ha avanzado de la mano con los procesos de dominación social, y es que los individuos ven en ella un medio para la imposición de la voluntad sobre los demás; es por tanto, que la organización se visualiza mejor como un proceso de dominación. “El segundo gran medio de educar en la disciplina lo constituye la gran empresa económica”⁴².

Y es que la racionalidad de la cual se infunde a la organización, y que constituye el eje de comportamiento (disciplina), no puede alejarse de la perspectiva de dominación, en la medida que constituye la formación de una voluntad colectiva, que nace habitualmente a partir de la imposición de intereses de quienes ejercen poder e imponen su voluntad personal como colectiva. “... la persecución de la racionalidad puede en sí misma ser una forma de dominación y (...) que al hablar de racionalidad siempre hemos de hacernos la pregunta: <¿Racional para quién?>”⁴³

Precisamente, desde una perspectiva marxista, las organizaciones dentro de un plano económico capitalista configuran el ejercicio de la dominación sutil sobre sus asalariados para la obtención de resultados “organizacionales”, originados en la voluntad del capitalista (la plusvalía). Y es ahí, donde retomamos la categoría explotación para definir a la organización también desde el sentido de instrumento de explotación.

⁴² Enfocando que las organizaciones habitualmente se vinculan a intereses económicos. “Economía y Sociedad”, Ibid, pp. 888.

⁴³ “Imágenes de la Organización”, Ibid, pp. 303-304.

Porque dentro de las organizaciones, los trabajadores y directivos de toda índole se sitúan en una posición de sacrificio (a su salud y vida personal) y trabajo para el cumplimiento del objetivo organizacional, que habitualmente (sino siempre) corresponde al capricho personal (interés) del dueño de la organización, sirviéndose de ellos para luego desecharlos. Siendo pues que la única diferencia de la actual explotación con el esclavismo es la sutileza del dominio, pero la esencia sigue siendo la misma.

Así también, la misma organización capitalista se apropia de elementos/derechos tangibles e intangibles de sus asalariados (salud, tiempo, voluntad, medio ambiente, etc.) para aprovecharlos/explotarlos en la consecución del objetivo organizacional, y eludiendo la resistencia por el compromiso implícito en la membresía organizacional.

Vale en este punto, tornar la mirada hacia las organizaciones denominadas del Tercer Sector, no sólo por ser uno de los objetos de la presente investigación, sino porque reflejan un aspecto crítico importante desde la lógica de explotación y dominación social. Si bien, estas organizaciones en principio consisten en aquellas de naturaleza privada (por propiedad e iniciativa) de accionar sobre el espacio público, encaminadas a ser un apoyo para las instituciones estatales -aparentemente insuficientes- y el enlace de las privadas para su incidencia sobre lo público; desde la perspectiva crítica (marxista), constituyen la figura organizativa emergente para la apropiación sutil de 'lo público' por parte de la clase capitalista, para la consecución de su propia plusvalía (monetaria o no monetaria)⁴⁴, y por tanto, el instrumento más expresivo de la explotación social.

⁴⁴ Muy a pesar de autodefinirse muchas de ellas como "sin fines de lucro".

Visto así, aquella “convicción social” o responsabilidad social que suele acreditarse a las organizaciones del Tercer Sector queda desmitificada, para dejar en el tapete de la sospecha aquel discurso que invoca una aparente separación de aquellas con el perfil de instrumento de explotación y dominación social.

“lo que más nos ha de preocupar es que esta carrera hacia lo más grande, lo más rápido, lo más pequeño, lo más transparente, lo menos pesado, lo más... nos está llevando a un mundo desbocado, cuya lógica y razón de ser está alimentada por el beneficio, la plusvalía, etc., no la utilidad social y sin ningún control (...)”⁴⁵.

Finalmente, consciente de esta realidad en colapso, la necesidad de respuestas o salidas cada vez se vuelve más urgente, y es en ese ámbito donde la Responsabilidad Social Corporativa encuentra su sentido, su razón de ser. Sin embargo, como una creación originada desde esa realidad que se auto-reproduce, es indudable el cuestionamiento de si aquella RSC viene influenciada por las estructuras de explotación y dominación social, siendo este el punto de partida para el siguiente capítulo.

⁴⁵ Anthony Salamanca, “Un Mundo mejor es Posible”, UNESCO, Barcelona, 2005, pp. 198.

CAPÍTULO 3: RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DESDE LA EXPLOTACIÓN Y DOMINACIÓN SOCIAL

Una vez que se ha revelado a las organizaciones, y al mismo Capitalismo desde la explotación-dominación social, surge obligatoriamente la pregunta: ¿la Responsabilidad Social Corporativa es una medida que pretende romper o ablandar las relaciones de explotación-dominación social? o por el contrario ¿la Responsabilidad Social Corporativa es una estrategia más para reproducir tras el velo, esas mismas relaciones?.

Aunque, seguramente esta tergiversación del sentido de la RSC luce más plausible en el plano de la aplicabilidad individual de cada organización, es imperante enfocar a la RSC desde la explotación-dominación social, en post de clarificar y reivindicar la construcción teórica-discursiva que suele darse a la misma.

3.1. Deconstrucción Discursiva de la Responsabilidad Social Corporativa

Sin duda, la Responsabilidad Social Corporativa se origina en el núcleo del Capitalismo, seguramente como una “respuesta” a éste; habitualmente (si no siempre) todo aquello que nace del capitalismo tiene la lógica de reproducir el mismo capitalismo. En ese sentido es imperante sospechar sobre la RSC, y en una primera instancia asumir que ésta cumple esa función de reproducción.

Es entonces que, ensayar un proceso deconstructivo con el discurso de RSC se torna de valiosa utilidad, para explorar sobre la incidencia de dicha función en la

formulación del concepto; teniendo en cuenta el ser consecuente con la propuesta metodológica de Derridá (1967): *“Deconstruir consiste, en efecto, en deshacer, en desmontar algo que se ha edificado, construido, elaborado pero no con vistas a destruirlo, sino a fin de comprobar cómo está hecho ese algo, cómo se ensamblan y se articulan sus piezas, cuáles son los estratos ocultos que lo constituyen, pero también cuáles son las fuerzas no controladas que ahí obran”*⁴⁶

Para comenzar, vale recordar que la RSC, desde el lado ético, está vinculada siempre a un sentimiento de “solidaridad” (en tono caritativo), que en principio sobrentiende una situación en la que uno tiene la capacidad (como potencial) de ayudar al otro, habiendo voluntad de hacerlo. Esa sola capacidad de influir en el otro ya representa una relación de poder, que además al estar sujeta a la voluntad de quien la posea, lo coloca en indudable posición de dominio; aunque, vale decir que la RSC como referente de esa voluntad, posiblemente no esté precisamente en búsqueda de la dominación (altruismo).

Ahora, esa capacidad en el capitalismo habitualmente está vinculada a la propiedad de recursos, siendo estos con los que las organizaciones pueden aportar para el cumplimiento de su responsabilidad social. En RSC, se establece una relación aparente de concesión entre los que tienen (propietarios) hacia los que no tienen (no propietarios), algo que en capitalismo constituye una relación de cambio.

“Se sigue no sólo las relaciones entre propietarios, sino también las relaciones entre propietarios y no propietarios tienen el carácter de relaciones de cambio. Lo primero es característico de la producción de mercancías en general, lo segundo, del capitalismo solamente”⁴⁷.

⁴⁶ Fuente: Jacques Derridá, www.jacquesderrida.com.ar, visitado en enero 2008.

⁴⁷ Paul M. Sweezy, “Teoría del Desarrollo Capitalista”, Fondo de Cultura Económica, México, 1958, pp. 74.

Esa relación de cambio entre propietario y no propietario de recursos es la explotación, ya que el aparente “no propietario” tiene en sí, propiedad sobre sí y los bienes públicos, siendo precisamente de allí donde el propietario se apropia como correspondiente del cambio. Dicho así, con la RSC la entidad socialmente responsable que aparentemente concede recursos propios hacia la sociedad para bienestar de ella a cambio de nada, por efecto de la relación de cambio “se apropia” o “se apropió” del derecho sobre recursos de la sociedad (humanos, naturales, tecnológicos, etc.); remarcando allí el uso de la RSC para justificar la explotación social.

Por otra parte, siempre está el dilema de la motivación detrás de las acciones de RSC, entre el luciendo bien y haciendo bien (*looking good and doing good*), siendo en un caso una estrategia de imagen corporativa alrededor de la buena reputación de asumir su responsabilidad social y en el otro caso una estrategia global de auténtico compromiso ciudadano con la sociedad para ayudarle con sus problemas. Y es que en cierta forma, el dilema radica en definir si darle primacía al interés corporativo beneficiándose del vínculo con lo social, o en alcanzar una estrategia que armonice con los intereses sociales, pero sin castigar los intereses individuales (“*struggle between looking good and doing good*”⁴⁸). “*Corporate living officers never forget for a minute that they are corporate managers and that their living programs are there to serve the corporation*”⁴⁹.

En otro ámbito, a la Responsabilidad Social Corporativa se le aduce un efecto habitual de paternalismo, en la medida que los beneficiarios genera una situación de dependencia hacia la corporación, que sin duda promueve una relación de dominación.

⁴⁸ “Looking Good & Doing Good”, *Ibid*, pp. 56.

⁴⁹ “Looking Good & Doing Good”, *Ibid*, pp. 68.

Ese paternalismo, radica su fuerza en la sutil influencia y la constante amenaza inmersa de boicot -corte a la ayuda- (“Hidden Attrition and Visible Perseverance”⁵⁰). “Con la racionalización de la satisfacción de necesidades políticas y económicas, tiene lugar inevitablemente, en cuanto fenómeno universal, la divulgación de la disciplina, y esto reduce con frecuencia la importancia del carisma y del obrar individualmente diferenciado”⁵¹.

Finalmente, la RSC en ciertos casos no parece más que un recurso directivo que sirve de mecanismo de defensa de las organizaciones, hacia el cuestionamiento inminente de la sociedad a su actitud económica explotadora; se transforma en la esencia de bondad que reviste a la corporación, y que oculta aquello socialmente indeseable de la misma. *“we have finally found this ideology, embodied in what we have called the Pragmatic Vision and its central notion of benign pluralism. (...) It gets articulated only as corporate philanthropists respond to attacks from the right-wing Capital Research Center.”*⁵²

En suma, la RSC aparece rodeada de una serie de fuerzas que logran enlazarla con cierta funcionalidad para el sostenimiento y reproducción del esquema capitalista en las organizaciones, posiblemente como el factor de mayor potencial en la gestión de las relaciones sociales y aceptación frente a la comunidad, que culmina con la apropiación y reproducción del capital organizacional.

3.1.1. Preceptos Discursivos de Explotación y Dominación detrás de la Responsabilidad Social Corporativa

Una vez bosquejado el trayecto de deconstrucción discursiva a seguir para la RSC, es el momento de colocar el método sobre el cual se va a sustentar el trabajo de

⁵⁰ “Looking Good & Doing Good”, Ibid, pp. 77.

⁵¹ “Economía y Sociedad”, Ibid, pp. 889.

⁵² “Looking Good & Doing Good”, Ibid, pp. 124.

investigación, el *análisis crítico del discurso*⁵³. Este, promovido por la escuela de Frankfurt, incita a la consideración del contexto discursivo de manera amplia (no restringida), buscando el significado que existe más allá de las estructuras gramaticales, a través de la incorporación de los contextos político e incluso económico en el uso de la lengua; así, guiada por una idea emancipatoria -contra las formas de dominación-, intenta promover el análisis, explicación e interpretación socio-cultural a la par de una mediación crítica.

Así, el análisis crítico del discurso tiene su base en las teorías sociales y la producción intelectual de grandes personalidades ‘críticas’ como: Karl Marx, Antonio Gramsci, Louis Althusser, Jürgen Habermas, Michel Foucault, Stuart Hall y Pierre Bourdieu; de modo que en el método se examina la ideología y las relaciones de poder puestas en juego en el discurso⁵⁴.

En general, el análisis crítico empleado en esta investigación se estará respaldando sobre las categorías teóricas de explotación y dominación social, para lo cual la clarificación de ciertos preceptos discursivos originados y entendidos desde dichas categorías se tornan de suma importancia en la lectura “entre líneas” de las manifestaciones de RSC de las organizaciones.

Previo a ahondar en los preceptos, es menester recordar el compromiso con la postura crítica, precisamente para mirarlos a través de los anteojos teóricos predeterminados, ya que muchos de ellos desde una perspectiva habitual, están

⁵³ Para mayor profundidad en el tema, se recomienda: Max Horkheimer, “Teoría Crítica”, Ed. Barral, Barcelona, 1973.

⁵⁴ Mayor información sobre análisis crítico y el aporte de la Escuela de Frankfurt en: Theodor W Adorno, “Actualidad de la Filosofía”, Volumen 18, Ed. Paidós, Barcelona, 1991.

revestidos de cierta “bondad” que comúnmente los protege de sospecha y crítica. Así, dichos preceptos son:

Caridad, tomado desde la reacción actitudinal hasta la consecución del hecho caritativo, y que presupone la capacidad de un ser de ayudar a otro que lo requiere. Muy a pesar, de que el contexto humanizante del espíritu caritativo es ciertamente importante para una mejor interrelación en sociedad, no se puede omitir la acción reproductiva sistémica de las relaciones de poder en función de la dominación.

Y es que la caridad, implícitamente refiere a la presencia de alguien quien posee los recursos (en excedente) para la cobertura de una necesidad ajena, y depende de su expresa y única voluntad el ceder o no su capacidad para “ayudar” a ese ‘otro’ quien lo necesita, siendo por lo general la motivación a ser caritativo la mera satisfacción (ética, personal, etc.) o el reconocimiento perdurable -casi heroico- por parte del otro (comunicativamente a través de un gracias o un <¡Dios lo bendiga!>) bajo la premisa de “buena acción”. Es decir, la caridad implica un poseedor (dominante) que mediante su voluntad de concesión hacia un necesitado (dominado), alcanza a través de la “satisfacción” ajena, primordialmente un beneficio propio (sentirse bien consigo mismo) y la sumisión del otro (a través de dominación carismática).

Visto así, cuando uno hace un acto caritativo vale hacerse la pregunta: ¿Para quién y por qué lo hiciste? Y al conjugar el quién y el qué, la respuesta tiende a traducirse en “sentirse bien uno mismo por ayudar a otro”, remarcándose el interés propio por sobre una adhesión al objetivo del necesitado constituyéndolo un objetivo social (e aquí la diferencia entre Caridad y Solidaridad).

Otro de los preceptos radica en la preeminencia de “*lo individual*”, entendiéndose aquello como la supremacía de los intereses “personales” como entidad aislada. El sentido de “lo individual” se limita a la contemplación y consecución de la racionalidad instrumental que asume la persona o la organización desde el rol social escogido. Generalmente, el rol social de la organización consiste en la reproducción de capital, mediante la generación de rentabilidad (explotación económica y social).

Desde allí, la lógica de bienestar se reduce a alcanzar la mejor situación esperada por y para el individuo, muy a parte de lo que suceda con el colectivo (la sociedad), bajo la suposición de que bienestar colectivo se resume a una mera sumatoria de bienestares individuales.

Otro factor discursivo muy común en la RSC, es la consideración de la organización como un sujeto “*a parte de la sociedad*”, sustentado en el sentido individual que les invita a la creencia de la micro-sociedad organizativa en relación “autónoma” con la sociedad.

Es así que, desde esta perspectiva se genera la partición de la organización (interno) y la sociedad-comunidad (externo), con una cierta priorización en el primero por cuanto está dentro de su control, mientras lo segundo es de limitada influencia. De hecho, esta influencia a lo externo se condiciona en función únicamente de acoplarlos a los intereses de lo interno (recursos, clientes, trabajadores), por cuanto ahí radica la racionalidad instrumental de la organización.

Así también, desde el mismo discurso de reconocimiento individual de la organización se denota la delimitación entre un “YO – Organización” y un “TÚ – Sociedad” que refleja la exteriorización de la misma, mediante la recreación de su propio ambiente espacial-temporal -e incluso histórico-. Visto así, la RSC se recorta a una mera estrategia relacional de la organización *con* la sociedad, y no *en* la sociedad; y de allí, se origina la idea común de que la responsabilidad social conviene un compromiso hacia fuera de la organización (con la comunidad de influencia) y no hacia dentro de la organización (con el personal y sus familias, proveedores, clientes).

En la misma línea del enlace con la sociedad, otro precepto discursivo muy recurrente es aquella percepción limitada de la sociedad como “*lo local*” o ampliado a “*lo nacional*”, cual si la RSC sería un compromiso notablemente focalizado. Se considera que el ser socialmente responsable comienza y concluye con aquella sociedad de interacción más inmediata o cercana, desconociendo la existencia de líneas relacionales menos visibles pero importantes en la sociedad que trascienden las fronteras de lo local y lo nacional -tales como el aspecto ambiental entre otros-, y que suelen omitirse por asimilarlos muy lejanos a los intereses organizacionales (aunque muy acorde a los intereses sociales).

Una pauta discursiva muy notable, que quizá no es tan claramente expresa, sin embargo está allí para explicitar la motivación organizacional detrás de las manifestaciones de RSC, es sin duda lo referente a los alcances de *rentabilidad*, *imagen* y *prestigio* con los que se espera revestir a la organización. Es allí en que, el discurso de RSC toma los matices apropiados que aporte a la construcción de una identidad

organizacional atractiva y competitiva, logrando la plena aceptación social desde los distintos roles que la sociedad asuma (inversionista, empleado, cliente, comunidad, etc.)

De esta manera, la forma discursiva de la RSC construye por sobre todo el ideal de organización que se pretende transmitir -sin que esto implique que éste sea correspondiente con lo real-, de manera que comunicativamente se catapulte la mejor aceptación social. De allí, que la RSC toma cuerpo como una estrategia de marketing muy atractiva.

Finalmente, un último canon discursivo refiere a aquello que subestima la RSC remarcando únicamente la capacidad de *aporte en recursos* (financieros, materiales, humanos), que antepone la idea figurativa del “dar” o “donar” como el elemento constitutivo de su responsabilidad, aduciendo en muchos casos a una suerte de “compensación” o a la “buena voluntad organizacional”.

Se reconoce pues la figura dominativa y explotadora de la organización, y desde allí ejerce su responsabilidad social, siendo que lo más cuestionable pasa a ser su capacidad de desligarse de la problemática social, al aparecer como salvador y no causante de la misma, como si la lógica de interrelación social se limitara a un dar y recibir de recursos.

3.1.2. Responsabilidad Social Corporativa, un mecanismo de Explotación Social

Partiendo de la premisa teórica de la organización como instrumento de explotación social, no parecería extraño que la RSC como una iniciativa organizacional

constituyese un mecanismo más para fortalecer dicha explotación; más aún, cuando el ser socialmente responsable surge como respuesta a una necesidad de imagen promocional o de ablandamiento a la presión social (por distintos causales), posiblemente esa interpretación tome mayor fuerza.

De hecho, la misma plusvalía⁵⁵ -de la que habla Marx- como condicionante existencial de la organización y expresión de su naturaleza explotadora, se mantiene principal e innegable en el mundo organizacional capitalista de hoy, independientemente de la invocación por alternativas más humanistas. De allí que, la plusvalía no es ajena a la configuración de las organizaciones como entidades socialmente responsable.

Las organizaciones en territorio ecuatoriano son el reflejo de esa realidad actual, y en ese ámbito aceptan y construyen su responsabilidad social corporativa, sin cuestionar su propia esencia de explotación social; por el contrario, configuran su percepción de ser socialmente responsable en reacción y respeto a esa misma esencia, mismo que saben reflejarlo a través de sus discursos de RSC.

Uno de los primeros acercamientos empíricos a esta aseveración, proviene de un estudio realizado por Hexagon Consultores sobre Responsabilidad Social Corporativa en Ecuador⁵⁶ (presentado en el Anexo No. 2 de esta investigación), en el cual como primer resultado principal ubica la percepción organizacional ecuatoriana sobre la RSC como una iniciativa vinculada al desarrollo sostenible (económico-social-ambiental); sin

⁵⁵ Expresable y medible indistintamente en forma monetaria (utilidad financiera) y no monetaria (prestigio).

⁵⁶ Varios, "Responsabilidad Social Corporativa: Un Reto Para la Gobernabilidad", MEIL Nro. 19, Hexagon Consultores & Cosude, Quito, 2006, www.hexagon.com.ec

embargo, al priorizar los elementos de interés de la RSC para las organizaciones ecuatorianas, los resultados expresan que: 1) Sostenibilidad de largo plazo de la compañía y la sociedad, 2) Buena relación con las comunidades aledañas y el gobierno, 3) Mejor gestión de riesgos, 4) Aumento de la productividad y, 5) Aumento del valor y reputación de la marca-compañía.

A la contemplación de esos resultados, la noción inicial de la RSC como un compromiso hacia el desarrollo sostenible, toma matices distintos acorde a elemento de interés que revista dicho compromiso. Así visto, la RSC como un discurso para garantizar la sostenibilidad de largo plazo de compañía y sociedad (en sentido de beneficio colectivo), puede ser visto como una invocación hacia la convivencia armónica y en respeto que garantice la sobrevivencia mutua.

Empero, en sentido contrario, si la RSC toma dirección discursiva en función de los otros cuatro elementos (en sentido de beneficio individual), ciertamente se torna un mecanismo que facilite y justifique la explotación social. Es así que la interpretación a la aseveración “para la buena relación con comunidad aledaña y gobierno”, presupone la figura de la sociedad como mera fuente de recursos, y la RSC se mira como un facilitador para el acceso a recursos y reductor de la presión social; “para la mejor gestión de riesgo”, interpreta a la RSC como el factor de influencia hacia lo externo de la organización, para garantizar estabilidad a sus actividades; y finalmente, “los aumentos de productividad, valor y reputación”, son la interpretación misma de la RSC como instrumento netamente generador de plusvalía (expresión de la explotación social) en la organización.

Ciertamente, las interpretaciones críticas a la postre de los resultados del estudio de Hexagon Consultores pueden resultar muy especulativas, es por esto que se hace menester hacer un acercamiento más directo a las expresiones individuales de algunas organizaciones ecuatorianas enmarcadas como socialmente responsables, de manera de buscar indicios de explotación social inmersos en sus discursos de responsabilidad social corporativa.

La actividad minera (dentro de ella la petrolera), debido a la amplia y compleja capacidad de repercusión que tiene sobre la sociedad, notablemente relacionada con la explotación social, es el sector ecuatoriano en que la RSC ha tenido mayor apogeo entre las organizaciones, sin que esto implique que hayan estado alejados de la sospecha y la polémica. Es por esto, que en primera instancia, provee de notables ejemplos para analizar sus discursos de RSC.

La Occidental Petroleum Corporation (OXY) resultó ser una de las organizaciones pioneras en el ejercicio y promoción de la responsabilidad social corporativa en el Ecuador, muy a pesar de que sus actividades siempre estuvieron al filo del conflicto con la sociedad, y posiblemente la presión social alrededor de dicho conflicto consiste en la principal razón de ser pionero. De allí, el primer cuestionamiento recae indudablemente sobre qué perspectiva propia de responsabilidad social opta la OXY.

“Our Social Responsibility

Good neighbor. Good business.

Serving as a good neighbor is good business. Our ethical business conduct, responsible workplace practices and good neighbor initiatives are not only requisite for a socially responsible corporation, but are integral to generating a good return on investment. Our

*social responsibility efforts help motivate employees, reduce costs, minimize risk, enhance our reputation and, we believe, increase stockholder value*⁵⁷.

A la vista del concepto de RSC presentado por la OXY, es factible identificar elementos comunicativos que inducirían a pensar sobre la existencia de un plano de explotación social, oculta detrás de dicha expresión. De allí un primer elemento, es la analogía forzosa de buen vecino con buen negocio, que denota prioridad sobre la racionalidad instrumental ('a good return on investment') de la organización que por un compromiso social, es decir, la inclinación primaria por el interés individual de OXY (hacia sus inversores), por sobre el interés colectivo que tiende a ser asimilado mediante la imagen de buen vecino. Justamente de esa misma línea, surge el segundo elemento que implica la demarcación de únicamente los efectos positivos surgidos para OXY de asumir su responsabilidad social ('motivate employees...stockholder value'), revalidando primero una posición ego-centrista de la organización por fuera de la sociedad -quizá en esa misma línea está el uso del término 'vecino' bajo una tergiversación-, como la consolidación de la RSC como una estrategia caritativa con la sociedad para facilitar la operación de la organización.

En la misma línea de las petroleras, otra entidad reconocida por la amplia promoción y el profundo conflicto alrededor de su responsabilidad social, es la OCP⁵⁸ Ecuador S.A. Esta organización está revestida en primera instancia de suma importancia estratégica para el país (a nivel de ingreso y empleo), lo que admite que su responsabilidad social sea cubierta en gran medida por el solo hecho de funcionar. Sin embargo, consciente de que su RSC no puede terminar allí, OCP ha trazado con convicción una percepción más amplia de ella:

⁵⁷ Fuente: Occidental Petroleum Corporation, Ecuador, www.oxy.com, visitado en agosto 2007.

⁵⁸ Oleoducto de Crudos Pesados.

“Un elemento fundamental de la Visión de la compañía y de la cultura corporativa de OCP Ecuador S.A. es liderar políticas de responsabilidad social participando activamente en iniciativas que contribuyen a elevar el capital humano, innovando con procesos que permiten la acción de la empresa en la agenda social, tanto local como nacional.

Estamos convencidos de que es parte de nuestra ética de negocios, como empresa a la vanguardia de la responsabilidad social, contribuir con programas auto sustentables en el largo plazo para mejorar la educación, las condiciones de salud y el apoyo a la productividad.”⁵⁹

A la postre del discurso OCP acerca de su responsabilidad social, se hace factible nuevamente identificar algunos rasgos comunicativos para ser discutidos desde la crítica. La declaración de una postura de contribución de la OCP (‘participando activamente...’; ‘contribuir con...’), no necesariamente implica un reconocimiento completo de responsabilidad, ya que se limita a delinear la figura caritativa y heroica; así también, presume que la RSC se limita al sólo aporte de recursos a iniciativas sociales, independientemente de cómo se lleven las actividades organizacionales. De otra parte, el uso (y forma de usar) de términos como ‘capital humano’, ‘educación’, ‘salud’, ‘productividad’ refleja creencias habituales de la organización como instrumento de explotación, asimilándola como independiente a la sociedad, y ésta última como mera proveedora de recursos (sobre todo humano); así también, términos como ‘local’ y ‘nacional’, remarcen una tendencia localista sobre la RSC, importante pero insuficiente. No obstante, hay que reconocer la inclusión de términos por parte de la OCP, como ‘agenda social’ y ‘programas auto sustentables’ que alimentan una noción más coherente sobre su entendimiento de los alcances sociales de su responsabilidad social.

Es importante, remarcar que pese al notable avance sobre RSC en las organizaciones petroleras, sin embargo hay realidades de explotación social implícitas

⁵⁹ Fuente: Oleoducto de Crudos Pesados, Ecuador, www.ocpecuador.com, visitado en agosto 2007.

en la actividad, que inclusive por intencionalidad, no son contempladas explícitamente dentro de su discurso. Y son precisamente esas realidades que se convierten en puntales de lanza para dudar de la autenticidad de la convicción sobre su responsabilidad social. Son esas realidades de explotación laboral (subvaloración del trabajador, malas condiciones laborales...), explotación ambiental (erosión, contaminación, tala indiscriminada...) y explotación cultural (desintegración familiar, desculturización nativa...), que inmolan los discursos y acciones de RSC de esas organizaciones.

“La explotación de petróleo afecta mucho a la tierra (...) Estas empresas han provocado un grave impacto cultural en los pueblos indígenas y organizaciones campesinas. Nos han despojado del territorio original, han desvalorizado nuestra cultura, han contaminado la mente, y sobre todo nos enseñan la ambición por el dinero y han mantenido una relación agresiva y sin ningún tipo de respeto a las comunidades campesinas e indígenas.”

Acción Ecológica⁶⁰

“Después de ofrecer empleo en el contrato, Oxy sólo contrató Secoyas para trabajos no calificados como trabajos de machete y de acarreo de materiales. Los Secoyas calificados y con estudios no pudieron conseguir trabajo.”

AECO – Amigos de la Tierra⁶¹

“Ecuador ha estado produciendo petróleo por alrededor de treinta años y los resultados han sido enorme corrupción, pobreza, inequidad social y endeudamiento externo, la pérdida de biodiversidad y la destrucción de invaluable ecosistemas naturales. Los peores efectos han sido sentidos en la región Amazónica, particularmente por la población indígena... La planeación y construcción del OCP (Oleoducto de Crudo Pesado) tiene una historia de violación a los derechos humanos. Los derechos civiles de comunidades e individuos directamente afectados por la ruta del oleoducto, líderes comunitarios, organizaciones, ecologistas, y defensores nacionales e internacionales de los derechos medio ambientales, todos han sido violentados. El nuevo oleoducto es el resultado de la amenaza y uso de violencia, de corrupción, de engaño, arrestos y tortura.”

Acción Ecológica⁶²

“Como una madre, y una Achuar, sé que vivimos en un medio ambiente sano, y cuando enfermamos, obtenemos medicina de la selva. Vemos que nuestro bosque es nuestro proveedor, nos da vida, y por esta razón no queremos que petroleras vengan, nos infecten, y alejen esta vida de nosotros. Si ellos vienen, tendremos tantos problemas, violaciones, problemas sociales, nuestros maridos irán a trabajar lejos, abandonarán los niños, y no sabemos como abandonaremos esta crisis... Más que esto, ellos vendrán a extraer el petróleo de nuestra tierra, es la sangre de nuestros ancestros y mundo, aquel líquido es el que dejan

⁶⁰ En referencia a las actividades de la OXY en Ecuador. Adolfo Maldonado, “La Manera Occidental de Extraer Petróleo: La Oxy en Colombia, Ecuador y Perú”, Oliwatch, Quito, 2001, pp.125.

⁶¹ “La Manera Occidental ...”, Ibid, pp.129.

⁶² En referencia a las actividades de la OCP. North, Lisa; Clark, Timothy David; Patroni, Viviana, “Community Rights and Corporate Responsibility: Canadian Mining and Oil Companies in Latin America”, Between the Lines, Toronto, 2006, pp. 113.

ellos detrás; esta jungla, la sentimos como nuestra madre, y no queremos ver a nuestra madre verter su sangre. Queremos una vida limpia y sana, continuar con la vida que hemos estado viviendo, como Achuar, como indígena; la tierra es nuestra vida, nos da salud, nos da comida, y estamos diciendo no a las petroleras ”

María Mercedes Purriloventza (2003)⁶³

Por otra parte, siguiendo en la línea empresarial, pero encaminado ahora al sector de las telecomunicaciones, se avizora otro campo urgente y pionero de la incorporación de la RSC en sus actividades. De allí, Telefónica Móviles del Ecuador (Movistar) es uno de los que más ha tomado conciencia de su responsabilidad social, y de hecho ha catapultado una iniciativa interesante y de muy buena reputación, el programa Proniño.

Para comenzar, la pregunta inicial a hacerse es ¿qué es la Responsabilidad Social Corporativa para Telefónica?, y darle una respuesta resulta una situación ligeramente compleja, ya que la empresa demarca una distinción entre Responsabilidad Corporativa y Responsabilidad Social, sin que esto exprese lejanía entre conceptos, de hecho se plantea al primer concepto como la idea amplia y global, que abarca las varias actitudes responsables que aborda a la empresa acorde a sus relaciones sociales, y en la cuál sobresale la responsabilidad social como un elemento constitutivo e importante de aquel.

“Responsabilidad Corporativa es como el gran paraguas. Responsabilidad Corporativa implica responsabilidad social, responsabilidad interna con la empresa mismo, responsabilidad con los empleados, una responsabilidad más amplia que tiene que ver con el pago de impuestos y obligaciones con el Estado, una responsabilidad con el cuidado del Medio Ambiente, existe un departamento acá que se encarga del tema, con la responsabilidad en general con la ciudadanía, el Estado, y ese tipo de cosas, con la responsabilidad en el manejo de la tecnología.”⁶⁴

⁶³ Citado en: “Community Rights ...”, Ibid, pp. 123.

⁶⁴ Entrevista a María Augusta Proaño, Jefe de Programa Proniño y Acción Social, Vicepresidencia Regulatoria Responsabilidad Corporativa y Relaciones Externas, Telefónica – Movistar Ecuador, concedida al autor el 8 de noviembre de 2007 (Revisar Anexo No.4).

Para clarificar el concepto, Telefónica Móviles del Ecuador comprende a la Responsabilidad Corporativa como el ideal de conducta y gestión que esperan del negocio, y en el cuál se reconoce el compromiso con todos aquellos que consideran sus grupos de interés (clientes, empleados, accionistas, proveedores y comunidad); de cierta manera, es el concepto más cercano a la idea de RSC con la que se ha venido trabajando en esta investigación.

“En Telefónica entendemos la Responsabilidad Corporativa (RC) como una manera de gestionar el negocio en relación con todos nuestros grupos de interés. (...) En definitiva, se trata de que sea tan importante conseguir los objetivos y resultados económicos financieros, como la forma en la que los obtenemos”⁶⁵

A la luz de esa definición, y a partir del análisis crítico en base a la categoría de explotación social, es indudable cuestionarse en qué medida Telefónica se mantiene en la posición habitual de explotación de una organización empresarial, en la que el predominio central sigue siendo su racionalidad instrumental (la plusvalía).

Y es que no duda en remarcar que su camino está trazado netamente en relación a los objetivos y resultados económicos financieros, de índole individual, y desde esa postura egocéntrica, aduce los objetivos y resultados para la sociedad como una cuestión de forma en como llegar a la consecución del fin individual; es decir, hay la prominencia del individuo por sobre el colectivo. Es verdad, que asume una equidad en importancia, pero dar un trato a uno como finalidad y a otro como forma, en el capitalismo occidental suele sujetarse a aquel principio maquiavélico, antes el fin y luego los medios.

⁶⁵ “Informe Anual de Responsabilidad Corporativa 2006”, Telefónica Movistar - Ecuador, Quito, 2007, pp. 10.

En la misma línea, reviste a su realidad relacional de un factor de interés para la empresa (“grupos de interés”), lo que lleva a preguntarse si la empresa es responsable únicamente con los que les interesa (vínculos visibles), y bueno ¿qué pasa con los que no reflejan interés? (vínculos invisibles). Lo grave de ahí no necesariamente está en el reconocimiento de los grupos sociales, de pronto y sí abarca la totalidad de la sociedad (Telefónica la enmarca en términos de sus categorías relacionales: clientes, empleados, accionistas y comunidad), sino darle una lógica instrumental al tacharlos “de interés” para la empresa, lo que ciertamente puede degenerar en una actitud de explotación.

Ahora, la historia del análisis es otra, cuando se avizora que ese mismo discurso de Responsabilidad Corporativa, dentro de Telefónica Móviles del Ecuador se lo ha venido trabajando para ahondar en el reconocimiento de los múltiples compromisos que carga como empresa para con la sociedad, y es allí donde transforma a la Responsabilidad Corporativa en el gran paraguas que conjuga varias responsabilidades. Y ciertamente, hay que darle mérito a Telefónica porque es allí donde ha logrado incorporar y solventar un proceso de RSC más acorde a la expectativa de la sociedad.

Es ahora el momento más adecuado para insertarse más en el tema de la Responsabilidad Social de Telefónica Móviles del Ecuador, precisamente porque refleja ese lado distinto de la RSC, ya no visto como un mecanismo de explotación social. Como se afirmó antes, la Responsabilidad Social constituye uno de los varios elementos de aquel paraguas denominado Responsabilidad Corporativa, y se la comprende *“desde el responder a la comunidad en donde la empresa ha logrado desarrollarse, ha logrado*

insertarse, el responder a ellos a través de programas sociales que beneficien, que mejoren las condiciones de vida de la comunidad”⁶⁶

Es entonces, bajo esta idea de Responsabilidad Social en donde se reconoce esta ruptura con la lógica individualista e instrumental anteriormente cuestionada, para visualizar a una Telefónica Móviles del Ecuador más enmarcada con objetivos y resultados sociales, es decir, una empresa que se ha incorporado en la sociedad y quiere ser partícipe del desarrollo de sí y del colectivo social:

“queremos ir hacia la construcción de una sociedad interna que sea sensible frente a los problemas sociales, que sea partícipe de respuestas frente a los problemas sociales; y externamente frente a la sociedad, lo que queremos es ir hacia una sociedad más justa, en donde podamos desarrollarnos con la empresa en mayor equidad.

(...)pensar que estamos creciendo como empresa dentro de una sociedad que está creciendo conjuntamente (...) desarrollarnos conjuntamente con la comunidad.”⁶⁷

Justamente, bajo ese ideal es que se ha venido construyendo una de las prácticas de RSC más reconocidas y meritorias del Ecuador, y que constituye el emblema de Responsabilidad Social de Telefónica Móviles del Ecuador, el Programa Proniño.

En palabras de María Augusta Proaño, mentalizadora y directora del programa:
“la mejor inversión que se puede hacer en el país es la niñez, pensando en el país que queremos y cómo estamos proyectándolo, y especialmente el tema educativo porque también es importante invertir en educación a largo plazo, es lo único que nos va a permitir salir del subdesarrollo o caminar a grandes pasos hacia el desarrollo, y el hecho de haber ubicado específicamente a niños trabajadores, porque es la población

⁶⁶ Entrevista a María Augusta Proaño, Ibid.

⁶⁷ Ibid.

más frágil”⁶⁸, es por esto que Proniño busca ser esa “línea de intervención específica que son los niños trabajadores y el ayudar en la educación de estos niños trabajadores”⁶⁹.

Lo que se quiere resaltar aquí, tanto el Programa Proniño como otras acciones que ha emprendido Telefónica Móviles del Ecuador en el tema de Responsabilidad Social, ya denotan otro sentido posicional de la empresa para con su sociedad, un sentido de pertenencia y compromiso solidario, tal es así que incluso se maneja independiente a la lógica del negocio, aún cuando esto le ha significado cierta partición organizacional, administrativamente eficiente, pero poco convincente, si lo que se esperaría es que la Responsabilidad Social fuese integral en toda la organización.

Finalmente, es gratificante cerrar por el momento el análisis de Telefónica, con la férrea convicción de que sí es posible construir RSC en las organizaciones empresariales, muy lejos de esa gran maquinaria de explotación social.

Ahora, apartándose parcialmente de la línea empresarial, es plausible mirar que aún cuando las organizaciones sin fines de lucro, que en discurso surgen apartados o en contraposición con la lógica de explotación social⁷⁰, dentro de sus miradas de RSC no son capaces de desaparecerlo del todo. Y es que en ese mundo, mayormente poblado por fundaciones, la influencia de la mentalidad “donante” se torna relevante en la configuración de sus identidades; a partir de allí se puede distinguir dos tipos de fundaciones: las primeras surgen de la necesidad de acción empresarial directa por el

⁶⁸ Ibid.

⁶⁹ Ibid.

⁷⁰ Ya se estableció anteriormente (pág 49-50), que desde una perspectiva crítica, las organizaciones del Tercer Sector constituyen el mecanismo más sutil y útil para la explotación social.

bienestar social (fundaciones empresariales), mientras las segundas son organizaciones originadas desde la propia voluntad ciudadana de hacer algo por su sociedad (ONG's).

Dentro de las fundaciones empresariales, se ha tomado a CRISFE como un importante referente de investigación, por cuanto su enfoque de RSC se ve profundamente influenciado por la lógica utilitarista de su promotor. Fundación CRISFE es una organización social, que sin el interés primario de lucrar, desarrolla programas en beneficio de la comunidad; entre otras actividades, canaliza las acciones de responsabilidad social del Banco Pichincha con quien mantiene una alianza estratégica. Es así que, contempla su acción de ser responsable mediante la seria convicción en su visión: “Apoyamos al desarrollo del Ecuador mediante el financiamiento de proyectos que fomentan el acceso social a servicios educativos de calidad y a vivienda digna.”⁷¹

Al profundizar en el mensaje discursivo detrás de dicha visión, para confrontarlo con el enfoque crítico de esta investigación, puede admirarse como la vocación financiera del Banco del Pichincha se traslada hacia su fundación subsidiaria, lo cual ratifica un entendimiento primario de la RSC como un mero aporte de recursos “financieros” hacia proyectos de relevancia social.

Lo interesante de esta perspectiva, es la figura caritativa que asume CRISFE como organización, distanciada mucho de los principios de libertad, subsidiariedad y solidaridad que promulga la institución. Y es que la limitación ideológica de su responsabilidad social a la canalización de dinero, inspira la duda sobre la auténtica conciencia social de la institución, por cuanto parece ser una alternativa de inversión

⁷¹ Fuente: Fundación Crisfe, Ecuador, www.pichincha.com/crisfe, visitado en agosto 2007.

más para el dinero de los depositantes del Banco, que en este caso se rentabiliza mediante la mejora en la imagen institucional.

Visto así, la explotación social toma un matiz distinto al habitualmente contemplado, y es que ahora la organización CRISFE (y el Banco del Pichincha) se apropia del éxito y prestigio de los proyectos (trabajo ajeno) a los que únicamente se limita a financiar.

De otro lado, dirigiendo ahora la sospecha analítica hacia las ONG's de origen ciudadano, quizá el enfoque crítico se torne más blando; y es que, son estas organizaciones las que más han trabajado conceptualmente la RSC que como cuerpos colectivos buscan ejercer. Sin embargo, hay ciertas lógicas de explotación socialmente asimiladas, que difícilmente se suelen cuestionar, porque no se las considera así.

De allí que, la apropiación de trabajo o plusvalía que se genera en una ONG no es medible en términos de rentabilidad financiera⁷², sino en términos de prestigio. Y es que el mejor mecanismo de competencia y captura de financiamiento, se sostiene en el prestigio institucional que se edifica alrededor del prestigio y trabajo individual de cada uno de sus colaboradores.

Claro, hasta el momento es quizás extremista interpretar de ese modo la actividad organizacional pro-prestigio, y es que es tanto coherente y comprensible esta actitud, dado las reglas de juego en este mundo. Lo que se discute allí, es la vocación competitiva que las fundaciones revisten a su sentido de ser socialmente responsables.

⁷² Hoy, objetivo de buena gestión para una ONG's es generar rentabilidad financiera, que le permita independencia y sostenibilidad financiera.

Para hacer más visible esta perspectiva , vale seguir en la línea de analizar críticamente los discursos de casos concretos. En lo que respecta ONG's de origen civil, se ha optado por seleccionar a una que surgió desde la iniciativa de un gobierno local junto con su ciudadanía. Fundación Patronato San José, es ciertamente la institución con la que más se relaciona actividades de apoyo social, y en la que los ciudadanos del Distrito Metropolitano de Quito se sienten mayormente involucrados para canalizar su responsabilidad social, que a la vez constituye la RSC de la fundación. De allí, que el Patronato San José se idealiza en su visión:

“Ser un referente de acción social, por su contribución para convertir a Quito en una comunidad solidaria e incluyente, especialmente con las personas en situación de vulnerabilidad y alto riesgo, a las que reconoce como sujetos de derechos, con igualdad de oportunidades y como actores del presente y futuro de la ciudad y de su propio proyecto de vida.”⁷³

De aquella perspectiva discursiva altamente humanitaria -y hay que reconocérselo al Patronato-, resulta muy complicado identificar mensajes que sean vinculables con la lógica de explotación social, quizá sea demasiado aventurado descifrar algún mensaje desde esa perspectiva, sin que eso implique detenerse en intentarlo. De allí que el término que invita a pensar sobre una posible línea de explotación social es “referente”, por cuanto denuncia una *aspiración individual* de la organización por capturar un prestigio, entendido como un plus-valor resultado de sus actividades.

Se lo interpreta así, por cuanto el mensaje transmite ligeramente un mayor interés por llegar a ser el “referente”, que por la esencia colectiva misma de sus

⁷³ Fuente: Patronato San José, Quito, Ecuador, www.fundacionpatronatosanjose.com, visitado en agosto 2007.

actividades “convertir a Quito en una comunidad solidaria e incluyente”. Aún cuando, esta interpretación puede rozarse con lo malicioso, es válido dejarlo enunciado para ampliar el enfoque crítico sobre los discursos de ONG’s y demás organizaciones.

Es preponderante reconocer aquí, que se deja pendiente el replicar un análisis crítico similar a los discursos -e implícitamente a las prácticas- de responsabilidad social para organizaciones públicas estatales, por cuanto requiere un tratamiento distinto y más complejo, que tiene su partida desde el debate de la noción misma de Estado –y su matiz socialmente responsable-. Sin embargo, a pesar de ser omitido en la presente investigación, esto no pretende restarle importancia, sino por el contrario, enfatizarla a través de dejar abierta una invitación para partir con una nueva investigación que logre darle la profundidad e interés necesario a este vacío.

Finalmente, para culminar esta sección de la investigación previo a replicar el análisis crítico pero ahora en relación a la categoría teórica de la dominación, vale denunciar la presencia permanente de la explotación social en el discurso de toda organización, propio del sistema capitalista, independientemente de su naturaleza y su interpretación de RSC, sobre todo porque es una situación permanente e inmanente en la realidad de la sociedad actual, muy a pesar de los intentos por suprimirla.

Pero esto más que un obstáculo, se lo asimila como un reto, siendo en esta instancia que el ser socialmente responsable emerge como un objetivo por alcanzar una aproximación por parte de las organizaciones, en discursos y prácticas, con la problemática social (y en la condición actual, con énfasis en lo ambiental) .

3.1.3. Responsabilidad Social Corporativa, un mecanismo de Dominación Social

Nuevamente, haciendo punto de partida en la premisa teórica de la organización como instrumento de dominación social, surge la sospecha en toda iniciativa organizacional, entre ellas la responsabilidad social corporativa, de que a fin de cuentas han de servir para reproducir la situación socio-económica y relacional sobre la que se ha estructurado la entidad.

Ahora, desde el enfoque weberiano se interpreta dicha situación como una realidad de dominación social, en la cual la estructura organizativa asume el rol expresivo y constructivo de las relaciones dominantes entre la sociedad; desde allí, la organización refleja la ascensión e imposición de una voluntad dominante delineada como fin organizacional, que se traslada hacia el gran conglomerado de “dominados” (por dentro y fuera de la organización) para garantizar la consecución de dicho fin, mientras se mantiene y reproduce la relación de dominación

Visto así, es coherente imaginar que la acción reaccionaria o de resistencia en contra de esa situación debe surgir, empero si el mecanismo de dominación resulta ser tan sutil que disfraza a la voluntad dominante como una “voluntad colectiva”, de seguro se logra ablandar la presión reaccionaria. Es ahí, donde la responsabilidad social corporativa puede utilizarse como una herramienta muy útil en la tarea de revestir de sutileza al fin instrumental (voluntad dominante) de la organización.

Vale afirmar entonces, que la RSC puede constituirse en un mecanismo declarativo, y en mucho caso justificativo, de la dominación social. Más aún, cuando

entre los mayores incentivos de ser socialmente responsable están mantener en buena lid las relaciones sociales y, la generación valor y reputación organizacional frente a la sociedad⁷⁴, que al enlazar con la teoría weberiana, bien se podría inferir la presencia de dominación carismática.

En Ecuador, esa mirada no puede ser ajena; aquellas entidades que pretenden ser socialmente responsable, consciente o inconscientemente, deben estar reflejando y reproduciendo esta realidad relacional de dominación. Y es precisamente en sus discursos, entre ellos el de RSC, en que se logra revestir de sutilidad a las intenciones y acciones que una organización promueve en interacción con la sociedad.

Una vez más, el planteamiento interpretativo previo se quedaría sin piso si no se colocara una contraposición empírica que lo respalde. Es allí que, manteniendo la metodología de análisis crítico hacia los discursos, y siguiendo la misma estructura que en la sección precedente, el siguiente paso es la evaluación de algunos casos organizacionales.

Para comenzar, la línea analítica se concentra en entidades empresariales. Dentro de ellas, nuevamente hay que resaltar aquellas del sector minero – petrolero, porque más allá que son las que más han trabajado en RSC, son también en las que se hace más visible la estructura dominativa de la sociedad.

*“Our Social Responsibility
Good neighbor. Good business.
Serving as a good neighbor is good business.”⁷⁵.*

⁷⁴ Acorde al estudio realizado por Hexagon Consultores, citado en el Anexo No. 2.

⁷⁵ Fuente: Occidental Petroleum Corporation, Ecuador, www.oxy.com, visitado en agosto 2007.

En referencia a la postura discursiva de la Occidental Petroleum Corporation (OXY) en Ecuador, en que expresa su responsabilidad social como una actitud de sincronización entre buen vecino y buen negocio, se avizora un amplio campo de análisis sobre la interpretación dominativa que captura el término ‘vecino’ al ser vinculado al término ‘negocio’.

Un negocio ciertamente expresa una realidad relacional de dominación, implica la imposición de una voluntad (interés por detrás del negocio), la de aquel que se encuentra en una mejor posición de negociar⁷⁶ – el dominante (conciente de la existencia de una relación de dominación previa al negocio), que piensa y lucha por su interés individual. Mientras la noción de vecindad, bajo la perspectiva de convivencia, refleja una relación más equitativa y de acuerdo (piensa y lucha por intereses colectivos), que trasciende el marco de dominación -simplemente se genera ruptura-.

Ciertamente, el enlace de términos se hace plausible a la asunción del interés por negociar, y en el que la imagen del mejor posicionado se ablanda tras la figura de vecino, sin que esto implique una renuncia a su ventaja posicional. Traduciendo esto a la realidad de la OXY, se resume en la estrategia en que mientras a la empresa actúe en buena vecindad con la sociedad, por sobre todo se estará impulsando la oportunidad de negocio que tiene su actividad. Dicho de la manera simple, mientras piense en nosotros (sociedad + OXY) más estaré pensando en mí (OXY).

Empero, aquella relación de vecindad supeditada al negocio, acarrea la trampa relacional más grave, la reproducción de la relación que degenera en mayor dominio

⁷⁶ En relación a la inmanente inequidad en el poder de negociación, que los involucrados poseen acorde a los múltiples factores favorables y desfavorables que inciden sobre el negocio.

para el mejor posicionado (OXY) y dependencia hacia él por parte del dominado (comunidad).

“Todo el tiempo se trabajó para crearle a la comunidad una fuerte dependencia económica y facilidad de recursos. Para cualquier cosa llamaban a la empresa. No habían negociado todavía pero dependían de ella. Cuando hubo muertos por enfermedades desconocidas, llamaron a la empresa para que les facilite el transporte, el dinero, la canoa,... eran dependientes.”

Alexandra Almeida (2000)⁷⁷

Cambiando de caso, hacia otra entidad empresarial petrolera, se vuelve a recoger a la OCP Ecuador S.A. Por sobre todo en esta se quiere remarcar el manejo discursivo de la RSC en su visión, como un elemento promotor de prestigio y plus-valor empresarial: “Ser la referencia internacional de una operación de transporte segura, ambientalmente sustentable y eficiente, a la vanguardia de la Responsabilidad Social, estimulando la realización integral de sus colaboradores.”⁷⁸

De aquí, el análisis crítico infiere el uso del término ‘Responsabilidad Social’ –y muchos más de los otros términos- bajo la invocación de ‘ser la referencia internacional’, lo cual en la interpretación desde la categoría de dominación social, replica una postura permanente por catapultar la dominación mediante el carisma.

En la misma línea minera, pero ya no limitada a la actividad petrolera, vale invocar dos casos de organizaciones canadienses, muy interesantes por el manejo discursivo de lo que consideran responsabilidad social y su relación con la figura dominadora.

⁷⁷ En referencia a las actividades de la OXY. Citado en: “La Manera Occidental ...”, Ibid, pp. 153.

⁷⁸ Fuente: Oleoducto de Crudos Pesados, Ecuador, www.ocpecuador.com, visitado en agosto 2007.

El primero de ellos consiste en la empresa EnCana CEO, de activa presencia explorativa y extractora de fuentes mineras a lo largo del Ecuador, y de quien se rescata las declaraciones de su subgerente regional:

“Ecuador is a developing country and, as is the case through much of Latin America, Africa and many other parts of the world, things just aren’t the way Canadians would wish them to be. This reality is magnified by the fact that Canada has relatively few truly international companies that operate in developing countries. The moral measure for us isn’t whether we can solve all their historical, political, security, religious, social or poverty problems, but whether our investment is done in a socially and environmentally responsible manner and whether, at the end of the day, what we do has a positive impact on the vast majority of the people in the country.”

Gwyn Morgan, EnCana CEO⁷⁹

Del precedente discurso se destaca la actitud transversal del mensaje, que refleja el enfoque de lo que es ser socialmente responsable desde una mirada en que predomina el sentido de dominación; y es que, la interpretación ego-céntrica de la problemática social mundial que se presenta, sumado a un aire de desligamiento sobre la creación de dicha problemática, no es precisamente un actitud de corresponsabilidad (principio básico de la RSC), y por el contrario ratifica la postura dominante que superpone su voluntad; así también, la postura casi heroica en la que se colocan a los ‘canadienses’ (y la empresa), remarca el claro ejemplo del dominador carismático.

La otra empresa canadiense es Ascendant Copper, que pese a su promoción como entidad socialmente responsable, se cobijó de un fama muy polémica dado los recientes incidentes con las comunidades de la zona en que realiza sus actividades, el Valle del Intag - Imbabura⁸⁰. Muy a pesar de ello, Ascendant Copper defiende su idea de RSC de la siguiente manera:

⁷⁹ Citado en: “Community Rights ...”, Ibid, pp. 113.

⁸⁰ Información detallada sobre el conflicto, se lo puede consultar en la siguiente dirección electrónica: <http://www.sodepaz.org/intag/ascendant.htm>, visitada en agosto 2007.

“Uno de los valores sociales de Ascendant es realzar los estándares de vida de los residentes de la comunidad con oportunidades de educación, de salud y de trabajo. La responsabilidad social corporativa y las prácticas ambientales sostenibles son componentes básicos dentro del marco de los negocios de la Compañía. Este acercamiento es particularmente importante ya que el proyecto principal de la compañía, Junín, ubicado en el valle del Intag, Imbabura, se encuentra en una de las regiones más pobres del Ecuador. El 93.4% de los habitantes de la región sobrevive con menos de \$200 mensuales y la región tiene una gran carencia de infraestructura básica como agua potable. El nivel educativo es muy bajo, solo el 50% completa la formación primaria y menos del 5%, la secundaria. La gran mayoría de las familias no tiene recursos para financiar la educación para sus hijos.

La región enfrenta desafíos ambientales considerables. La deforestación avanza a un nivel desafiante, y de acuerdo con los estudios satelitales, el área podría estar deforestada por completo en unos 10 años. Este proceso está siendo realizado por la misma gente del sector que tala los bosques, ya que necesita ingresos para sus familias. Otro desafío ambiental es el manejo de residuos, la Parroquia no cuenta con un lugar para desechos, o un sistema de reciclaje. Los ríos se están contaminando debido al uso de fertilizantes y pesticidas, lo que ha generado que haya una alta incidencia de enfermedades provenientes del agua.

La compañía con sus recursos y potencial de manejo, reconoce que está en una posición para hacer una contribución positiva al desarrollo de esta comunidad.”⁸¹

A la luz de la manifestación discursiva, nuevamente se admira la misma actitud transversal, justificada en la lógica de dominación, en la que al dominante asume el rol de intérprete y héroe frente a la problemática social visible. Ascendant Cooper comienza por describir una situación social muy caótica y llena de penurias, de manera que cualquier acción de apoyo (criticable o no) siempre lucirá como un gran aporte, y desde allí, ratifica sus capacidades y oportunidades para ejercer su responsabilidad social.

De la misma manera, continuando en el mundo empresarial, se aborda nuevamente el caso de Telefónica-Movistar, pero esta vez un poco alejado del entendimiento de RSC desde el programa Proniño, para profundizar más directamente sobre la línea de pensamiento heredada desde la matriz trasnacional Telefónica Móvil.

De allí que a su Responsabilidad Corporativa la definen de la siguiente manera:

“En Telefónica entendemos la Responsabilidad Corporativa (RC) como una manera de gestionar el negocio en relación con todos nuestros grupos de interés. En la medida en la que seamos capaces de generar un impacto positivo con nuestra actividad, seremos capaces de garantizar también la propia sostenibilidad de la compañía y la de las relaciones con nuestros

⁸¹ Fuente: Oleoducto de Crudos Pesados, Ecuador, www.ocpecuador.com, visitado en agosto 2007.

grupos de interés. En definitiva, se trata de que sea tan importante conseguir los objetivos y resultados económicos financieros, como la forma en la que los obtenemos”⁸²

“Los diferentes grupos que se relacionan con una compañía de Telecomunicaciones, buscan un operador que les permitan hacer las cosas mejor y más fácilmente. Quieren un proveedor que satisfaga sus necesidades y exceda sus expectativas, ahora y a largo plazo. Pero sobre todo, quieren un socio en el que puedan confiar.

Telefónica persigue ser este socio. Para ello, sus profesionales gestionan la tecnología, productos, servicios y las relaciones en beneficio de todos sus grupos de interés: accionistas, empleados, de las comunidades en las que operamos y de la sociedad en general. Telefónica aspira a lograr este propósito a partir de una actitud de comprensión de sus clientes; de mejora continúa en aquello que hace; de la aceptación de las responsabilidades que conlleva el liderazgo; y desde el compromiso con un comportamiento transparente, integridad y ético.”⁸³

Este discurso, al ser asimilado desde una sociedad española, sede de la matriz de Telefónica, en que la RSC seguramente ha venido trabajándose e impulsándose con mayor fuerza y en un mayor tiempo, ciertamente ha adquirido cierta finura y profundización que convierten dicha noción en algo destacable y valioso desde una perspectiva social; sin embargo, esa misma expresión discursiva desprende algunas ideas que de pronto se han construido en torno a un enfoque de dominación.

Se visualiza entonces, desde un punto de vista crítico, la postura de Telefónica como una figura dominativa sobre la cual se construye las ideas generales del mensaje. Esa figura se la comprende a partir de dos aspectos: el primero tiene que ver con el diseño e interpretación de una realidad desde sus ojos, más cercana a una cultura consumista privilegiada para la empresa (dominante), y no tanto para la sociedad⁸⁴; mientras de otro lado se configura una idea de liderazgo en función de la disponibilidad de recursos, que se traduce en servicio a la sociedad, pero remarcando una actitud en tono bondadoso-caritativo, donde el servicio casi resulta un favor de la empresa.

⁸² “Informe Anual de Responsabilidad Corporativa 2006”, Telefónica Movistar - Ecuador, Quito, 2007, pp. 10.

⁸³ Fuente: Telefónica Ecuador, www.telefonica.com.ec, visitado en agosto 2007.

⁸⁴ En relación al debate crítico sobre la inadaptabilidad de la sociedad a una realidad de lo efímero.

La intensificación del mensaje sobre la base de una postura dominante se logra en la medida que, se construye la imagen corporativa de Telefónica, siempre por fuera de la sociedad, independientemente de que tiene muy claro los distintos roles vinculativos de ésta (accionistas, empleados, comunidad aledaña y sociedad en sí), trata de mantenerse a parte, quizás construyendo su propio espacio -pedestal- desde el cual tiene potestad y control absoluto sobre sus decisiones y acciones.

Antes de cerrar con el análisis de Telefónica, es importante nuevamente destacar esa línea constitutiva dentro de la responsabilidad corporativa, que la empresa denomina su responsabilidad social, en la que la mentalidad y esfuerzo (como el programa Proniño) pretenden ser ruptura con la lógica de dominación, y a pesar de que también surgieron de la interpretación de la problemática social desde su mirada empresarial, no se puede dejar de reconocer lo valioso que resulta en el delineamiento por encontrar una RSC, libre del mecanismo de dominación social.

Conviene ahora, en pro de seguir con la evaluación crítica a los discursos organizacionales en función de la dominación, dar el salto hacia las entidades sin fines de lucro, en las cuales previamente se había identificado dos tipologías: Fundaciones Empresariales y ONG's de iniciativa de la sociedad civil.

En lo que respecta las primeras, se recoge el caso de Fundación Holcim Ecuador, la cual constituye el brazo ejecutor de la RSC de Holcim S.A., una mega-empresa transnacional, de origen suizo, dedicada a la producción y comercialización de cemento, hormigón y agregados. Fundación Holcim se origina como una solución para la empresa, que consciente de su falta de competencia y “coherencia con su razón social”

con el ámbito del desarrollo social, ve en ella la mejor oportunidad de canalizar y gestionar su inversión social, y fomentar uno de los pilares más importantes de su responsabilidad social, *el trabajo en y con la comunidad*.

“La fundación fue creada por la empresa con el objetivo de que administre la inversión social de la empresa., así la Responsabilidad Social Corporativa de la fundación es la misma de la empresa. (...), para la empresa todo lo que es Responsabilidad Social Corporativa tiene varios pilares, (...) un pilar es *trabajo en y con la comunidad*. A ese último pilar, sólo a ese pilar de Responsabilidad Social Corporativa responde la Fundación Holcim”⁸⁵

Aún cuando la Fundación Holcim es y se considera como una entidad muy independiente a la empresa, mantienen relaciones tan estrechas que a momentos resulta difícil encontrar una separación real entre ambas, sobre todo cuando se observa una presencia determinante de la empresa sobre la fundación, traducido a través de un directorio, políticas y cultura organizacional, espacio físico, y casi la totalidad del financiamiento (más del 90%) originado desde la empresa.

De allí, no extraña que la idea de responsabilidad social corporativa en Holcim, empresa y fundación, sea la misma, y que podría entenderse como un compromiso por mejorar la calidad de vida del colectivo humano, inserto en su entorno (empleados, sus familias y las comunidades vecinas a sus operaciones)⁸⁶. Las líneas de comprensión para la magnitud de dicho compromiso vienen demarcadas en su mayoría desde la matriz de la transnacional en Suiza, lo que de cierta manera da pistas de un trabajo más profundo del concepto –pues en ese país ya se lo había venido desarrollando desde hace buen tiempo-, y por un sentido de respeto general a las leyes y normativas sociales como organizacionales.

⁸⁵ Entrevista a Saskia Izurieta, Coordinadora Nacional de Programas, Fundación Holcim Ecuador, concedida al autor, 17 de diciembre de 2007. (Revisar Anexo No.5)

⁸⁶ Una descripción amplia del concepto de Responsabilidad Social Corporativa para Holcim Ecuador, empresa y fundación, puede mirarse en el Reporte de Desarrollo Sostenible 2006, Holcim Ecuador S.A. (Anexo No.6)

Ahora, en afán de realizar un análisis crítico de la expresión discursiva de RSC de la Fundación Holcim, desde la categoría de dominación social, resulta grato observar el reconocimiento de la organización “en” además de “con” la sociedad, dando un gran avance en la ruptura de relaciones sociales dominativas.

Empero, ese juicio resulta parcial, ya que debe incluirse una mirada haciendo hincapié en el trasfondo motivacional detrás de la fundación y su responsabilidad social. sobre este punto, Saskia Izurieta, Coordinadora Nacional de Programas de la Fundación Holcim Ecuador, a través de su testimonio, permite bosquejar ese plano motivacional:

“... para la empresa también significa una inversión el tema de la responsabilidad social, y le garantiza su licencia para operar. Tú coordinas y estás en permanente diálogo con las comunidades vecinas, tú puedes explicar también un mal entendido que haya habido con la comunidad, o sea tienes un diálogo abierto y permanente, entonces eso a la empresa le gusta mucho y se da cuenta que es una excelente inversión el trabajar en proyectos de desarrollo con sus vecinos, donde Holcim es un vecino más.

(...) eso sí, el cuidado de la imagen es bien importante (...) la empresa en ningún momento te dice qué hacer o no tienes qué hacer, simplemente es una rendición de cuentas y alguna orientación más relacionado con el tema de imagen y sobre todo el tema de la sostenibilidad ...”⁸⁷

Nuevamente, la figura de ‘vecindad’ toma relevancia para explicar la relación entre organización y sociedad, pero en un sentido posicional estratégico, por cuanto se condiciona el interés de ser vecino socialmente responsable a un factor de imagen y de aceptación social, que logre aminorar presiones sociales sobre las actividades de la empresa.

Allí, la fundación juega el papel central en la consecución del diálogo ‘en’ y ‘con’ la comunidad, es la figura de acercamiento y comunicación con la gente, siendo

⁸⁷ Ibid.

importante la contemplación por parte de la fundación, de la empresa como un miembro social más. Claro que de todas maneras, esa dificultad de separar la fundación con la empresa, termina por colocar esa membresía en situación preferencial frente al resto de actores sociales, es decir reproduciendo la relación dominativa, aún cuando la fundación no lo quisiese, es simple efecto de la relación de poder de la empresa sobre la fundación, aunque se la niegue o reduzca al término de ‘orientaciones’.

Otro contenido clave de la idea de responsabilidad social, tanto de la empresa como de la fundación, es que Holcim Ecuador interpreta a la comunidad sólo a los conglomerados poblacionales aledaños a las plantas de operación de la empresa (política: hasta cinco kilómetros si es que es zona rural, y hasta tres kilómetros si es zona urbana), de hecho por política se restringe el accionar de la fundación hacia netamente esa consideración de comunidad.

“... la filosofía de la fundación es trabajar únicamente en las comunidades vecinas a nuestras operaciones (...) por política estamos únicamente en la comunidades vecinas (...) Lo que sí, nosotros no hacemos proyectos independientes en sitios que no están dentro de nuestra zona de influencia.”⁸⁸

Visto esto así, por un lado podría verse como valiosa la convicción de mantener buena convivencia con su “vecindad”, garantizando buenas relaciones con aquellos más cercanos que les rodea; empero en una postura más crítica podría interpretarse como una ratificación de la idea de responsabilidad social como un mecanismo de defensa organizacional a la presión social que pueda generarse alrededor de las operaciones de la empresa.

⁸⁸ Ibid.

Ahora, si se ahonda más en una noción amplia y legítima de la responsabilidad social, el compromiso no puede terminar con la preocupación sobre las relaciones más cercanas y visibles entre organización y sociedad, sino debe contemplar mayores alcances, la perspectiva de sociedad no se puede recortar a un espacio mínimo de cercanía, sino debe considerarse desde el vecino más cercano, el país de funcionamiento, y hasta la misma humanidad. En ese punto, la aseveración dominativa de Holcim Ecuador S.A. para catalogar a la comunidad sólo a las zonas aledañas de funcionamiento de la empresa, se convierte en política restrictiva para el accionar de la fundación, aún en contra del deseo de ésta.

En un ámbito menos cuestionable, y quizás más destacable positivamente, radica la importancia crucial en la construcción discursiva de Fundación Holcim Ecuador la noción de '*participación*', bajo la figura clara de *diálogo con los actores sociales*, incluyendo entre ellos a la empresa Holcim. Es allí donde, la línea emblema de intervención de la fundación, los Comités de Acción Participativa (CAP's) son un fiel reflejo de la voluntad de apertura de Holcim 'en' y 'con' la sociedad.

“... estaba acostumbrada a hacer donaciones de caridad, muchas veces de índole paternalista (...) con la fundación la filosofía cambia, es más bien un trabajo sostenido en el que participan varios actores y tiene que ser de ley participativo (...) el CAP no es un proyecto, es la estrategia de intervención (...) Entonces trabajamos en todo lo que es fortalecimiento organizacional, fomentamos la participación y tratamos de generar conocimiento, y canalizar todo ese trabajo que se está generando para el servicio de ellos (la comunidad) (...) Quizás no vamos a sacar de la pobreza a la gente, porque son ellos mismos los que tienen que salir de la pobreza, pero sí a (...) ayudar por organizarse y gestionar cosas (...) conformar Capital Social.”⁸⁹

La Fundación Holcim constituye pues la mirada de cambio de la responsabilidad social corporativa de la empresa, lejos de la ya reconocida idea de dominación de la 'caridad paternalista', para convertirse en generador de relaciones más equitativas entre

⁸⁹ Ibid.

sociedad y empresa, a través de fomentar la ‘participación’. Es desde aquel enfoque participativo, en que la fundación ve la oportunidad para la formación de capital social en las comunidades, que posteriormente lleve a la cooperación por el desarrollo social.

Bueno, para cerrar el análisis crítico de Fundación Holcim Ecuador, se hace necesario manifestar que pese a los distintos cuestionamientos y aciertos en relación a su RSC y quizás a la de la empresa también, porque cómo apartarse de las ataduras estrechas de la fundación y su empresa madre (que desde varias miradas, es expresión de organización como mecanismo de dominación social); sí se nota el deseo de hacer una distinta responsabilidad social, alejada de las lógicas dominativas, y mientras haya voluntad por hacer un camino distinto, no se puede menospreciar el esfuerzo, sino invitar a que continúe (ojalá ya no sea la empresa quien enseñe cómo hacer RSC a la fundación, sino que comience a darse la vía opuesta también).

Ahora, redirigiendo la vista crítica hacia las ONG’s originadas desde la sociedad civil, se opta por poner a prueba a quizá la organización que más ha trabajado a nivel de responsabilidad social corporativa, y quien más ha logrado pulir más su percepción de la misma, la Fundación Esquel.

Esquel está en la línea de transformación de las percepciones y actitudes tradicionales que han prevalecido en la sociedad ecuatoriana respecto a la responsabilidad social, mucho más en torno a la filantropía, concebida como la acción generosa de quienes tienen hacia quienes no tienen y que se define como caridad, dádiva, ayuda o asistencia; para conducirla hacia *un verdadero compromiso ciudadano con el Otro*, en pro del cambio en las situaciones de inequidad, de marginalidad, de

exclusión, mediante la decisión voluntaria y corresponsable de aportar con todo tipo de recursos que catapulten el desarrollo, como un asunto más enmarcado en el interés del colectivo por sobre el individual.

De allí es que, en palabras de Boris Cornejo, su vicepresidente ejecutivo, la Fundación Esquel ha levantado la siguiente definición sobre la responsabilidad social, y dentro de ella la corporativa:

“... cuando se habla de Responsabilidad Social, es aquella preocupación, aquel interés que debe haber por la consecuencia de las acciones que cada uno de nosotros emprendemos, consecuencia digo sobre los demás, nada de lo que usted o yo hacemos deja de tener consecuencias y, nada de lo que usted o yo dejamos de hacer deja de tener sus consecuencias; entonces la Responsabilidad Social es esa práctica, es esa actitud de un individuo, de una corporación, del gobierno, de cualquier actor social; ese interés por ser responsables de las acciones que hacen. (...) o de las inacciones que tomamos.

Desde una perspectiva más conceptual y política, la responsabilidad social es, en realidad, la expresión del ejercicio democrático de la ciudadanía. El ciudadano, no me refiero solamente al ciudadano político que tiene capacidad de votar, sino me refiero al ciudadano social, a todos nosotros independientemente de nuestras edades, debemos participar en la vida de la sociedad, y cuando digo debemos no es casual porque es parte de los deberes; y la responsabilidad social entonces es un deber que nos auto-obliga a hacer cosas en relación a los demás.”⁹⁰

Aquí el enfoque crítico del análisis, espera asumir más un tono optimista, ya que una iniciativa altamente trabajada -y hay que reconocérselo a Fundación Esquel- goza de argumentos sólidos, que inducen la idea de que la organización parece encarrilarse en un camino interesante, posiblemente coherente con la expectativa ecuatoriana.

De allí que, el primer gran acierto sin duda es el reconocimiento de un Otro, a quien hace sujeto de respeto y compromiso, para conseguir junto a él un ambiente armónico de convivencia en sociedad, y siendo este reconocimiento el pilar de comprensión para la responsabilidad social (*“Responsabilidad viene del latino*

⁹⁰ Entrevista a Boris Cornejo, Vicepresidente Ejecutivo de Fundación Esquel y Presidente Ejecutivo de CERES, concedida al autor el 18 de octubre de 2007 (Revisar Anexo No.3).

RESPONDERE , *responder en el Otro*⁹¹), sobre todo en un enfoque conceptual político, que lo avizora como *la expresión del ejercicio democrático de la ciudadanía*⁹² (del ciudadano social).

Es importante destacar esa perspectiva amplia que Esquel asume de la responsabilidad social, tratando de no enmarcarla sólo con el individuo o sólo con la organización (RSC), sino haciendo enlace con la condición de ciudadanía, lo que de cierta manera permite intuir el acercamiento con el enfoque de la *Ciudadanía Global*.

Así también, es un gran mérito para Fundación Esquel dar entrada a la responsabilidad social desde el entendimiento de los espacios de interrelaciones e interacciones (directas e indirectas) entre actores en la sociedad, que ciertamente reviste al concepto de la magnitud e importancia que sugiere la teoría. Es así que, quizá es de las pocas organizaciones que es conciente de la complejidad del ejercicio permanente de la responsabilidad social, que trasciende pequeñas acciones de cumplimiento, ayuda o compensación con la sociedad, para ir tras un auténtico cambio cultural.

Ahora, evaluando más sobre el factor motivacional (interés) que empuja a la Fundación Esquel para ser socialmente responsable, y que constituye el trasfondo mismo del discurso de responsabilidad social, acorde a la entrevista con Boris Cornejo, se puede identificar dos momentos: un primero, en donde se identificó la oportunidad de capturar financiamiento y apoyo (inversión social) a los proyectos de desarrollo por parte de las empresas con dinero, quizá donde el término de RSC fue interpretado más como un asunto de compensación; y un segundo momento, en que mediante una

⁹¹ Ibid.

⁹² Ibid

profundización en el tema de la responsabilidad social, reformularon su motivación hacia liderar un movimiento de cambio -cultural- para el individuo y las organizaciones, en pro de la democracia y el desarrollo.

“Nosotros nos metimos en este tema porque empezamos a tratar de emular que las empresas ecuatorianas que tienen mucho dinero sean más partícipes en el esfuerzo por el desarrollo, o sea que compartan con la sociedad, parte de las ganancias que tomaron de la sociedad. Claro, pero eso es un poco ir siempre a pedirles dinero, después entendimos que esta cosa tenía que ir por otro concepto, este concepto democrático de la responsabilidad social.”⁹³

Ciertamente, los dos momentos motivacionales aún co-existen, y en esa línea, hay que tener mucho cuidado con el tratamiento que dan a figuras como liderazgo e inversión social, que pueden llevar a confundirse con interpretaciones dominativas de las relaciones sociales, que se asimilan sin cuestionarlas. Y es que, evitando emitir un juicio de valor (considerándolo bueno o malo), ese liderazgo y canalización de inversión social podría suponer a momentos una posición dominativa de Fundación Esquel, para imponer voluntad sobre cómo se está siendo socialmente responsable y en qué debe invertirse socialmente (accionar e influencia); claro habitualmente esta expresión de la figura dominativa suele traducirse a través del “prestigio”.

“¿Cómo es que este enfoque cívico, democrático, de vincularnos a los otros sectores de la sociedad le ha servido a la Fundación Esquel? Porque primero hacemos las cosas de manera transparente, entonces la gente conoce y sabe cuál es nuestro cuento, de qué se trata. Segundo, ha hecho la gente aprecie y respete lo que nosotros hacemos. Y tercero, es porque hemos tratado de hacer las cosas profesionalmente, o sea bien, no es un tema sólo del corazón, sino es un tema del corazón, del cerebro y también de las ganas de hacer las cosas, o sea de decidirse de hacer las cosas.

Entonces, esto ha hecho que se tenga un prestigio, tenga un accionar, tenga una influencia.”⁹⁴

Empero, para evitar malas interpretaciones, es menester dejar claro que también esas figuras de liderazgo e inversión social en otros momentos sí asumen un rol distinto

⁹³ Ibid.

⁹⁴ Ibid.

y contrario, es decir, el de búsqueda a una ruptura con la realidad de dominación social, y es precisamente en la valoración a ese gran esfuerzo como debe concluir este análisis a Fundación Esquel.

Finalmente, para dar cierre a la reciente sección del documento investigativo, se va a recaer nuevamente en la afirmación de que la lógica de dominación social se mantiene transversal en el discurso de toda organización, aún en sus iniciativas de RSC que de cierta manera busca ser una salida o una ruptura a esa lógica. Pero es ahí donde debe originarse el reto, de asumir la responsabilidad social (en discurso y práctica) sin limitar la ruptura a un mero intento, sino que vaya constituyéndose un hecho, una realidad.

3.2. Ser Socialmente Responsable, el discurso condiciona a la práctica

Es un hecho que, los discursos de Responsabilidad Social Corporativa toma distintos matices para cada organización, por cuanto la percepción y alcances con que se reviste a la misma son de potestad y decisión organizacional -generalmente de la directiva-. Naturalmente, ese discurso propio se convierte en el referente conductor y evaluador sobre el trayecto de consecución como entidad socialmente responsable, y por tanto las acciones organizacionales deben girar sobre ese eje.

Visto así, la práctica de RSC de una organización responde exclusivamente al discurso prediseñado que ésta se haya impuesto sobre lo que es ser socialmente responsable, independientemente de la expectativa y exigencia que la sociedad pudiese

crearse. Además, es mediante ese mismo discurso que la organización promociona y rinde cuentas a la sociedad.

Basta nuevamente echar una mirada a las palabras de Boris Cornejo, de Fundación Esquel, para comprender como el discurso de responsabilidad social es el determinante de las distintas acciones que lleva a cabo la organización en ese campo:

“Nosotros sí hemos trabajado ese tema bien, primero Esquel es una organización que se mueve absolutamente dentro de los marcos jurídicos, segundo todo este tipo de prácticas, de conceptos están permanentemente difundidos. O sea, si usted habla con cualquier persona de Esquel, buscamos ser ciudadanos socialmente responsables, cuidamos a nuestra gente, somos consecuentes de los productos que generamos, por ejemplo: el reciclaje de papel, el uso de energía, las relaciones laborales, la capacitación permanente de la gente, el ambiente de trabajo; somos responsables de la calidad de los proyectos, estamos siendo calificados por una norma internacional de gestión de calidad. Yo diría que somos bastante responsables, y estamos en un esfuerzo por ser cada vez más y más socialmente responsables.

(...) el desarrollo es responsabilidad de todos, y a través de esa concepción de que es responsabilidad de todos, es que nosotros nos hemos metido en esto de la Responsabilidad Social. Los proyectos de Esquel son proyectos que se hacen mirando el interés de todos, y creo que esa es la gran característica, el no tener una visión única sino esta visión más bien holística, de que todos tenemos algo que hacer, algo que decide, algo que invertir.”⁹⁵

Claro, todo esto imposibilitaría, en afán de justicia, evaluar y criticar las actividades que por responsabilidad social hace una entidad, a menos que se lo haga desde el discurso propio que delinea y comunica esas actividades -no se puede, ni se debe desconocerlo-. Sin embargo, aquello no implica que no se debiese sospechar y poner a prueba la práctica misma de RSC de una entidad desde una perspectiva de la sociedad (por el contrario, hay que hacerlo), pero habrá de concentrarse en la evaluación crítica de lo determinante, aquella sustancia discursiva que condujo a que esa práctica fuese así.

⁹⁵ Ibid, remitirse al Anexo No. 3.

Y es que, nuevamente, el enfoque que asuma sobre su responsabilidad social una organización, será la que brinde el entendimiento o racionalidad a las líneas estratégicas traducidas en acciones que ella realiza, manteniendo de esta forma control sobre la dirección y efecto de cada acción, en coherencia a ese enfoque inicial. Es precisamente en las palabras de María Augusta Proaño, del Programa Proniño de Telefónica – Movistar, en relación al por qué asumir sus prácticas de responsabilidad social de forma directa, en la que esta realidad -podría decirse de dominación social- se hace visible:

“Nosotros lo hacemos directamente (...). Porque nos interesa llegar a los resultados, a la meta, a través de las estrategias que lanzamos. Es un tema además de poder consolidar un programa, de saber exactamente, no dilatarlo, sino de saber exactamente hacia dónde lo estamos llevando, por qué razones, qué impacto queremos.”⁹⁶

Es esto último, el justificativo para el enfoque central de la presente investigación en afán crítico sobre los discursos de RSC, más que abordarlo desde las múltiples acciones organizacionales en esa línea, ya que como se observa *el discurso dicta lo que la práctica resulta ser*.

De allí que el siguiente paso, será conducir la crítica hacia las prácticas de RSC de una organización considerada socialmente responsable, pero a partir de su propio discurso determinante y promocional.

⁹⁶ Ibid, remitirse al Anexo No. 4.

3.2.1. Caso Holcim Ecuador S.A.

Ya en una sección anterior del documento investigativo, se hizo una leve referencia a la Corporación Holcim Ecuador S.A., y su brazo visible encargado de la Responsabilidad Social Corporativa, la Fundación Holcim.

Dado que ha sido uno de las organizaciones en que ha llevado con mayor transparencia sus actividades (elemento importante en su condición de socialmente responsable), constituye una buena alternativa de estudio del enlace entre el discurso y la práctica de la RSC. Para esto, afortunadamente la empresa Holcim Ecuador ha desarrollado una herramienta comunicativa e informativa (de publicación periódica), bastante completa y funcional para la sociedad, por cuanto provee algunos elementos de análisis, que serán recogidos para esta sección de la investigación; dicha herramienta consiste en el *Reporte de Desarrollo Sostenible 2006*, Holcim Ecuador S.A.⁹⁷

Dicho Reporte comienza con la declaración discursiva de Holcim Ecuador S.A. sobre cuál es su rol y su objetivo social, entendido desde un sentido de compromiso con unos o algunos miembros de la sociedad (inversores, trabajadores, comunidad), y traducido mediante la configuración de una misión, una visión y un código de conducta organizacional. Es precisamente desde allí, donde se teje su perspectiva (o política) de responsabilidad social:

“En cumplimiento con nuestra política de responsabilidad social mejoramos la calidad de vida de nuestra gente, sus familias y las comunidades en las que trabajamos. En línea con nuestro compromiso con el desarrollo sostenible, preservamos el medio ambiente para las futuras

⁹⁷ Recopilado en el Anexo No. 6.

generaciones, buscando siempre un equilibrio entre el crecimiento económico, la mejora continua del desempeño medioambiental y la responsabilidad social corporativa.”⁹⁸

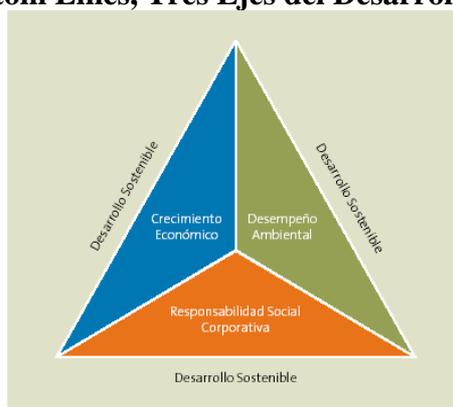
A la luz de esta noción construida por Holcim, se puede destacar ideas muy valiosas e interesantes, que refleja sin duda la importancia y dedicación que le han dado a trabajar sobre el tema de la responsabilidad social; desde el reconocimiento amplio de las distintas relaciones sociales que la organización posee con la sociedad, sea con la gente o con el medio ambiente, se justifica un compromiso con mejorar la calidad de vida de esa gente y con el desarrollo sostenible; y eso ciertamente, replantea la idea misma de la empresa -quizá alejándose de la imagen de figura de explotación y dominación social- para enmarcarse en un camino diferente para convertirse en una entidad socialmente responsable, posiblemente más cercano a la expectativa social. Cabe hacer a su vez una crítica, y es que a pesar de mostrar mayor cercanía de Holcim con la sociedad, aún mantiene la idea de “organización por fuera de la sociedad”.

Así también, el enfoque Holcim de la responsabilidad social comprende la magnitud del concepto, de modo que se ha hecho conciente de los horizontes, los alcances, del compromiso social que enmarca el accionar de una organización socialmente responsable. De allí que su respaldo sobre la línea teórica del Triple Bottom Lines, le ha permitido enmarcar la amplitud de su compromiso con: a) la racionalidad del negocio o el interés económico, entendido desde la lógica instrumental de sostenibilidad y rentabilidad financiera (compromiso con los inversores); b) el bienestar de la gente, como el enlace de apoyo al desarrollo social y respaldo a la búsqueda de soluciones a la problemática social, en como lo mira Holcim, su

⁹⁸ “Reporte de Desarrollo Sostenible 2006”, Holcim Ecuador S.A, Quito, 2007, www.holcim.com/ec.

responsabilidad social corporativa⁹⁹; y finalmente, c) el respeto al medio ambiente, visto como una condición de armonía y preservación con el ecosistema en el tiempo. Justamente estos tres pilares consisten en los componentes, que según interpretación de Holcim, da forma al Desarrollo Sostenible.

Gráfico No. 4
Triple Bottom Lines, Tres Ejes del Desarrollo Sostenible



Fuente: Reporte de Desarrollo Sostenible 2006, Holcim Ecuador S.A.

Ciertamente, la descripción del Triple Bottom Lines puede ser reconsiderado desde el enfoque de la *Ciudadanía Global* que se ha presentado en esta investigación. Para esto pues, se establece un concatenación de los ejes del Desarrollo Sostenible con los tres pilares esenciales de la CG: la *rentabilidad* encuentra correspondencia con el crecimiento económico; el *beneficio social* procede del buen accionar a nivel del desarrollo ambiental y el desarrollo social; y la *ética* es un factor transversal que respalda la noción misma del desarrollo sostenible y que en Holcim viene definido a través de su código de conducta¹⁰⁰.

⁹⁹ Es importante establecer aquí, un punto una aclaración, por cuanto a diferencia de lo que se ha venido dilucidando a lo largo de la investigación en el que la RSC es el ejercicio de la responsabilidad social desde la plataforma organizativa, Holcim interpreta y delimita la RSC al enlace de la organización con la comunidad y su desarrollo, y lo introduce como un elemento de varios en el concepto más englobalizante de Política de Responsabilidad Social.

¹⁰⁰ Ibid, pág 2.

Esta última concatenación pretende ser el justificativo para analizar los distintos aspectos del desarrollo sostenible presentado en el Reporte de Holcim Ecuador S.A., como elementos de la responsabilidad social defendida en esta investigación, y no entrar en confusiones por una visión “aparentemente” limitante de responsabilidad social corporativa abanderada por Holcim.

El sentido aclarativo de dicha limitación aparente radica en que, al introducirse más a fondo sobre el tratamiento que Holcim le da a la responsabilidad social para su enlace hacia lo práctico, surgen indudablemente las vinculaciones de *lo social*, con los otros planos del desarrollo sostenible, *lo económico y lo medioambiental*; lo que mayor amplitud la perspectiva de RSC en Holcim.

Así, una vez clara la comprensión de responsabilidad social delineada para dar tratamiento analítico a Holcim Ecuador S.A., se puede ya abordar las prácticas organizacionales en ese ámbito, no con el afán de emitir juicios de valor que evalúen las acciones como bien hechas o mal hechas, sino buscando dilucidar la relación entre el discurso y la práctica, en que el primero condiciona al segundo, en su ejecución y en su entendimiento.

Siguiendo la misma línea comunicativa que emplea el Reporte de Sostenibilidad, las distintas prácticas de responsabilidad social que conlleva Holcim Ecuador S.A. se denotan en tres planos: 1) Desarrollo Económico, 2) Desarrollo Social, y 3) Desarrollo Medioambiental.

Así, para comenzar el análisis, se toma lo referente al desarrollo económico. De allí, que el discurso impulsado por Holcim invita a mantener una conducta de crecimiento sostenido, sobre la base de una tendencia expansiva en lo que respecta los distintos parámetros del negocio. Es desde allí, que la práctica se traduce en dos acciones, la apertura de nuevas plantas y la innovación tecnológica.

Ahora, aún cuando se carece de datos históricos que expresen de forma clara ese comportamiento expansivo en Holcim, y la importancia sobre esas dos acciones, se puede percibir en el lenguaje empleado en el Reporte, que existe tal. Es en ese momento en que el discurso es condicionante y expresión del accionar empresarial.

“La presencia de Holcim Ecuador en la capital del Azuay se marca con la apertura de nuestra nueva planta hormigonera, que constituye aporte para el desarrollo de la región austral país. La Planta de hormigón Cuenca fue diseñada y construida como una de las mejores plantas hormigoneras de Latinoamérica, característica de la vanguardia tecnológica de Holcim a nivel mundial, lo que permitirá superar las expectativas del mercado local de la construcción. Con ésta suman 8 plantas de hormigón de Holcim Ecuador, que han logrado incorporar la más alta tecnología disponible en el mundo para atender a nuestros clientes en las principales ciudades del país.”¹⁰¹

Ahora, ese accionar expansivo debe encontrar correspondencia con la realidad financiera de la empresa, una realidad que refleje ante todo rentabilidad y sostenibilidad financiera, que resultan ser el compromiso social de Holcim con sus inversores principalmente, y con todos aquellos que dependan directa o indirectamente del funcionamiento de la misma (proveedores, clientes, trabajadores, etc.).

Es allí donde, la sola presentación de cifras e indicadores que reflejen resultados positivos y alentadores, se traducen en elementos constitutivos del discurso de

¹⁰¹ Ibid, pp. 16.

rentabilidad y sostenibilidad de una entidad. De allí que resultados financieros¹⁰², tales como el monto de 80,5 millones de dólares aproximadamente de utilidad neta para Holcim Ecuador S.A., dice de lo rentable (eficiente y eficaz) de la operación de la empresa; así también cifras relacionadas a volumen de ventas y compra de insumos, número de clientes y proveedores nacionales, dan cuenta de la magnitud e importancia de la presencia económica de Holcim en la sociedad ecuatoriana.

Claro, esa visión de la empresa se logra mediante las estrategias-trampas discursivas empleadas de utilizar grandes cifras y de resaltar sus vínculos con la comunidad en la que se desenvuelven, lo que de cierta manera puede ser visto como una magnificación del aporte socialmente responsable de la entidad, pero a su vez reflejar por dónde pretende construir su ideal de ser socialmente responsable en sus acciones. Nuevamente se avizora el discurso como condicionante y expresión del accionar empresarial.

Ahora, para entrar en el análisis sobre el accionar de Holcim Ecuador S.A. en pro del desarrollo social, y en el que la empresa deposita lo más relevante de su responsabilidad social corporativa; se coloca como punto de partida la identificación hecha por Holcim de los pilares fundamentales de RSC sobre los cuales la organización construye día a día su accionar organizacional:

¹⁰² Ibid, pág . 16-17.

Gráfico No. 5
Pilares de Responsabilidad Social Corporativa, Holcim Ecuador S.A.

PILARES	PRINCIPIOS	
Conducta de negocios y actuación como empresa	Nos comprometemos a mantener un alto nivel en nuestra actuación y desempeño empresarial, y a participar en el Global Compact de las Naciones Unidas	Manifestamos nuestro pleno apoyo a la declaración Universal de los Derechos Humanos
Prácticas de empleo	Respetamos los derechos del trabajador, pagamos sueldos adecuados a las buenas prácticas del ramo, y procuramos ofrecer las mejores condiciones laborales de desarrollo. Nos comprometemos a reorganizar y reestructurar la empresa de forma responsable y de conformidad con las ordenanzas locales.	Valoramos la diversidad de nuestro personal y fomentamos la igualdad de oportunidades en contratación, empleo, promoción y retención del personal. Rechazamos el empleo de niños en edad escolar.
Salud y Seguridad Ocupacional	Proveemos entornos de trabajos higiénicos y seguros para nuestros empleados, contratistas y visitantes, procurando eliminar todo tipo de riesgos.	Aplicamos normas y directrices relevantes para la higiene y seguridad, ofrecemos los recursos y la capacitación necesarios y medimos los logros y resultados obtenidos.
Integración en y con la comunidad local	Tenemos en cuenta las necesidades locales, fomentamos la integración en las comunidades que nos acogen y colaboramos con los grupos de interesados locales para mejorar el desarrollo educacional, cultural y social.	Favorecemos y apoyamos las actividades de voluntariado de nuestro personal en beneficio de las comunidades locales.
Relaciones con clientes y proveedores	Ofrecemos productos y servicios competitivos e innovadores, capaces de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, y esperamos de nuestros proveedores idéntica actitud.	Aspiramos a mantener relaciones duraderas con clientes y proveedores que aprueben los principios del Global Compact de Naciones Unidas y de la Declaración de los Derechos Humanos.
Monitoreo, reporte y evaluación	Identificamos y revisamos los temas importantes para nuestro rendimiento social. Evaluamos nuestros programas y actividades e informamos públicamente sobre los resultados y avances logrados.	Procuramos que nuestros informes sociales sean evaluados por entidades independientes. Favorecemos el diálogo con los grupos de interesados, tomando en consideración sus propuestas en nuestras actuaciones futuras.

Fuente: Reporte de Desarrollo Sostenible 2006, Holcim Ecuador S.A.

De la definición y descripción de estos principios rectores para el ejercicio de la RSC en Holcim Ecuador S.A., es de donde se origina el sentido mismo y la inspiración para las múltiples condiciones y actividades que se dan día a día en la empresa. Tal es así, que la sola existencia de un Reporte de Sostenibilidad -que está sirviendo este momento de soporte para el análisis-, ciertamente constituye un ejemplo de implementación clara en respuesta de uno de los pilares (el de monitoreo, reporte y evaluación).

Ahora sí, es posible ver con distintos ojos las distintas acciones que se presentan en dicho Reporte, ya que simultáneamente se admira la situación y la razón-motivación (el por qué) que respalda a cada una de ellas; es decir, es visible ahora la

condicionalidad de la práctica hacia el discurso. Dicho esto pues, vale enumerar las múltiples acciones que hace Holcim por el Desarrollo Social¹⁰³:

- Seguridad y Salud Ocupacional: Pirámide OH&S, Control de Riesgos, Impactos y ambiente de trabajo.
- Desarrollo Humano
- Capacitación - Nacional e Internacional
- Bienestar de Empleados: Plan de Pensiones, Asociación Solidarista Profuturo
- Políticas de Relación con Clientes y con Proveedores
- Inversión, Donaciones y Pago de Impuestos
- Fundación Holcim Ecuador
- Apoyo y Aportes a Fundaciones: Fundación Pro-Pueblo, Fundación Vivamos Mejor (Ecuador), Rocafuerte Fútbol Club, Fundación Pro-Bosque

De las varias acciones en que Holcim se introduce en el ámbito social, vale profundizar en dos de ellas, sin duda porque son las más visibles y funcionales en la tarea por comprender la relación entre discurso y práctica.

La primera tiene que ver con lo relacionado a *inversiones, donaciones y pago de impuestos*, en la cual se desea recalcar la estrategia de Holcim, acorde al precepto de integración en y con la comunidad, para administrar e impulsar su aporte económico hacia iniciativas de desarrollo social. Desde el solo cumplimiento de sus obligaciones tributarias (pago de impuesto a la renta por 28,2 millones de dólares) hasta la canalización de fondos hacia iniciativas de apoyo social (donaciones y patrocinios por

¹⁰³ Ibid, pp. 11-23.

casi 1,8 millones de dólares), reflejan la coherencia de Holcim Ecuador S.A. en su compromiso por ser socialmente responsable.

Empero, llamo la atención nuevamente sobre la trampa interpretativa de utilizar grandes cifras y de resaltar los vínculos con la comunidad, que de cierta manera puede ser visto como una magnificación del aporte socialmente responsable de la entidad. Por ejemplo, mirar el casi 1,8 millones de dólares en donaciones y patrocinios, por la magnitud del monto suena interesante, pero al colocarlo en relación con la utilidad neta de Holcim (2,24 % aproximadamente), ciertamente se redimensiona la posición de Holcim respecto a ese rubro¹⁰⁴; e ahí, una situación clara en que el discurso delinea comunicativamente la práctica.

Gráfico No. 6
Descripción de Donaciones y Patrocinios, Holcim Ecuador S.A.

Beneficiarios	Donaciones en efectivo y por patrocinadores en USD.	Valor estimado en especies, donaciones y patrocinadores	Total
Fundación Vivamos Mejor	\$136.000,00		\$136.000,00
Fundación Pro-Pueblo	\$120.000,00		\$120.000,00
Fundación Pro-Bosque	\$300.000,00		\$300.000,00
Rocafuerte Fútbol Club	\$107.520,00		\$107.520,00
Programa de Desarrollo Comunitario de la Fundación Holcim Ecuador	\$700.000,00		\$700.000,00
Fondo de la Fundación Holcim Ecuador	\$300.000,00		\$300.000,00
FUDIS	\$2.000,00		\$2.000,00
Centro del Muchacho Trabajador		\$1.194,48	\$1.194,48
ONG's: UNICEF/ALDEAS S.O.S.	\$55.000,00		\$55.000,00
Construcción de caminos vecinales en las comunidades aledañas a la Planta El Chorrillo		\$63.064,39	\$63.064,39
Donaciones en medicina para la Municipalidad de Machala y la Dirección Provincial de Salud de El Oro		\$12.517,16	\$12.517,16
Sala de computación para la Escuela Andrés Emilio Robles en la comunidad de la Planta El Chorrillo		\$325,00	\$325,00
Comité Pro mejoras Barrio El Carmen en el sur de Quito		\$500,00	\$500,00
Fundación Max D. Armstutz	\$5.000,00		\$5.000,00
Programa educativo de segunda enseñanza para empleados de Holcim	\$13.615,00		\$13.615,00
Fundación Educar en Cristo	\$6.000,00		\$6.000,00
Teletón de Guayaquil		\$50.000,00	\$50.000,00
Donaciones varias	\$33.655,00		\$33.655,00
Total de donaciones y patrocinios	\$1.778.790,00	\$127.601,03	\$1.906.391,03

Fuente: Reporte de Desarrollo Sostenible 2006, Holcim Ecuador S.A.

¹⁰⁴ Vale aclarar que solamente se está poniendo a prueba el rubro de donativos y patrocinios, no a la respuesta global de RSC por parte de Holcim Ecuador S.A. Hay otros rubros y acciones, cuantificables y no cuantificables, que son parte de esa respuesta y que deben reconocérsele a la organización.

Así también, esa misma idea de la relación entre discurso y práctica, se hace aplicable a la diversificación de beneficiarios de los aportes, ya que a más de tener lógica con la tendencia expansiva de Holcim como negocio, que lo involucra cada vez en más espacios de acción; se abre la posibilidad interpretativa de la diversificación como una magnificación del compromiso social de la organización.

La segunda labor a profundizar tiene que ver con el brazo empresarial encargado de la ejecución de proyectos de RSC, la Fundación Holcim Ecuador. Ya anteriormente, en la presente investigación, se colocó a dicha organización como foco de análisis, aunque más en el plano de su concepción de la RSC; ahora, se lo replantea desde la perspectiva de agente ejecutor de las iniciativas de Holcim Ecuador S.A.

Es así que, la Fundación Holcim consiste en la acción respuesta para aquella búsqueda de integración “con”, y mucho más “en” la sociedad de la empresa Holcim, con seguridad por la necesidad estratégica de estrechar lazos de relación y comunicación distintos con la comunidad, que desde su accionar empresarial se veían imposibilitados (vinculación “con”), y por ende la generación de una alternativa posicional (vinculación “en”). Justamente desde ahí se comprende que la actividad central de Fundación Holcim Ecuador sean los Comités de Acción Participativa – CAP’s¹⁰⁵.

“... un pilar que es trabajo en y con la comunidad. A ese último pilar, sólo a ese pilar de Responsabilidad Social Corporativa responde la Fundación Holcim. (...) nuestra principal estrategia ha sido conformar los CAP’s que son los Comités de Acción Participativa (...) el CAP es el espacio de diálogo ...”¹⁰⁶

¹⁰⁵ Revisar: Fundación Holcim Ecuador, “El Buen Vecino, Informativo de la Fundación Holcim Ecuador para la Comunidad”, No. 001, Holcim Ecuador S.A., Quito, junio de 2007. Citado en el Anexo No. 7.

¹⁰⁶ Entrevista a Saskia Izurieta, Coordinadora Nacional de Programas, Fundación Holcim Ecuador, concedida al autor, 17 de diciembre de 2007 (Revisar Anexo No.5).

Vale reconocer pues la iniciativa empresarial de Holcim Ecuador S.A., para asumir con convicción este plano y buscando hacerlo lo mejor posible, reconociendo primero su falencia de conocimiento sobre cómo hacer desarrollo social -ya que afirma su razón social no lo creó para aquello-, pero solventándolo acertadamente mediante la creación y apoyo sostenido de su propia fundación.

Finalmente, queda pendiente el análisis de un tercer plano de responsabilidad social, el que se enlaza con el desarrollo medioambiental. En este aspecto, se debe reconocer que Holcim Ecuador S.A. trabaja con esmero por mejorar sus sistemas de gestión y reducir el impacto ambiental de sus actividades, y es que la condición misma de su actividad, propensa a altos niveles de degradación y contaminación ambiental, recae en una presión adicional para asumir más seriamente esta línea de la responsabilidad social.

Precisamente, la concatenación de múltiples referentes, más del tipo políticas, en optimización de recursos naturales (consumo de agua) y en prevención-mitigación-tratamiento de impactos ambientales (gestión de residuos, control de emisiones de material particulado)¹⁰⁷, fomenta primordialmente en el campo discursivo, la construcción de un espacio de acción en armonía y respeto con el medio ambiente.

Es justamente en ese espacio de acción, en que irán acoplándose las distintas actividades mismas de Holcim S.A., que directa o indirectamente se interrelacionen con el ecosistema. Una vez más el discurso (en este caso ambiental) termina por condicionar la práctica organizacional.

¹⁰⁷ “Reporte de Desarrollo Sostenible 2006”, Ibid, pp. 26-28

Para concluir, vale reestablecer que el enfoque de análisis crítico dado al Caso Holcim Ecuador S.A. no pretendía recaer en emitir juicios de valor, tampoco realizar una evaluación profunda de las prácticas organizacionales dando un referente casi modelístico de responsabilidad social corporativa; lo que se esperaba era mirar la coherencia del accionar de Holcim con su discurso, denotando la relación condicionante del discurso a la práctica, sobre todo porque si ha de originarse una evaluación justa sobre lo que Holcim ha hecho o ha dejado de hacer, habría de darse en función de lo que ella creía que debía o no debía hacer.

Es allí que, a partir de la misma herramienta comunicativa de la empresa, el Reporte de Sostenibilidad, se hizo factible experimentar ese vaivén entre discurso y práctica, que de cierta manera, permitió para Holcim Ecuador S.A. visualizar esa situación de coherencia, que se requiere en el camino por ser socialmente responsable.

Al cerrar este capítulo, se deja abierto el debate de qué es lo que están realizando en el tema de responsabilidad social corporativa, las organizaciones empresariales y del tercer sector en el Ecuador -inclusive las entidades estatales a pesar de no ser tomadas en cuenta en esta investigación-, sobre todo en qué medida sus acciones y discursos están siendo enlazadas a la figura organizacional de explotación y dominación social; desde ahí la investigación deja una semilla de sospecha, que invite a cuestionarse y también a comprometerse con el ser socialmente responsable.

Finalmente, es el momento en que la investigación asuma un tono más propositivo y empiece a delinear un enfoque distinto de asumir la responsabilidad social.

CAPÍTULO 4: POSIBLE APROXIMACIÓN A UNA AUTÉNTICA RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LAS ORGANIZACIONES

Aún cuando aquí se ha cuestionado la naturaleza misma del entendimiento de la Responsabilidad Social Corporativa, se debe reconocer que es de las pocas iniciativas del Capitalismo que ha reconocido la problemática social y ha intentado hacer algo al respecto, sería injusto por tanto desprenderle de su actitud loable. Mas aun, se hace imprescindible su reivindicación bajo la inspiración de darle autenticidad frente a lo social, siendo para esto la mejor comprensión de RS, aquella que aduce a la Ciudadanía Global (CG) para las organizaciones. “*Corporate Global Citizenship aims to enhance the quality of community life through active, participative, organized involvement*”¹⁰⁸.

4.1. Una Nueva Mirada a la Responsabilidad Social (Ciudadanía Global)

Un enfoque distinto de la Responsabilidad Social para las organizaciones, sin duda se dirige a la búsqueda de una idea que vaya más allá del sentimiento de ayuda, de caridad, de compensación y demás que se le pueda aducir, para en adelante constituir una incorporación plena y solidaria de la organización a la comunidad, sobre el criterio de membresía o pertenencia ciudadana. De allí que se configura a aquella salida bajo la denominación de Ciudadanía Global para las organizaciones¹⁰⁹.

Esta nueva entrada desde la CG, inobjetablemente requiere una clarificación de la comprensión misma de ‘ciudadanía’, siendo ésta el proceso social de reconocimiento

¹⁰⁸ “Corporate Global Citizenship”, Ibid, pp. 3.

¹⁰⁹ Este concepto puede acarrear una confusión respecto al Ciudadanía Global propuesta por Emmanuel Castells, y si bien los lineamientos generales de ambos son coincidentes, la aplicación de de éste se remite al plano individual y social, mientras el empleado en esta investigación incorpora y pone mayor énfasis en el plano organizacional completando el tridente individuo-organización-sociedad.

de derechos y obligaciones, fundamento en la definición como sujeto en una sociedad; empero, más allá del entendimiento desde la ciudadanía civil (derechos civiles) y desde la ciudadanía política (derechos políticos), mismas que de cierta manera han trascendido desde el individuo-miembro hacia la organización; se insinúa la interpretación desde la *ciudadanía social* (derechos sociales), que configura un sujeto sensible a una realidad de desigualdad (pobreza), haciendo de su condición de ciudadano “*una respuesta estratégica al conflicto entre la tendencia democrática a la igualdad de derechos y el valor que otorga el capitalismo a la desigualdad*”¹¹⁰. Es decir, la ciudadanía implica conciencia y compromiso solidario¹¹¹ por la igualdad en la sociedad, desde una figura de lo público.

De otro lado, la ciudadanía global se explica en la medida en que se conciba una noción aglutinante de una comunidad global, entendida desde una perspectiva de cosmopolitismo arraigado; la constatación de dicha sociedad mundial (*humanidad*), sometida a un esquema de incertidumbre y riesgo permanente, induciendo la necesidad de una ‘comunidad’ como elemento de seguridad e identificación. De esta manera, trazar la búsqueda de la armonización de la realidad global con el requerimiento comunitario global y local.

“En cambio, el desafío es el de encontrar cada vez el justo equilibrio y la justa interacción entre universalismo y contextualismo, entre universal y particular, entre global y local, entre abstracto y concreto, de manera que las diferencias culturales, lejos de ser borradas, sean ampliamente valorizadas.”¹¹².

¹¹⁰ Giovanna Procacci, “Ciudadanos Pobres, la Ciudadanía Social y la Crisis de los Estados del Bienestar”, en: *Soledad García & Steven Lukes, “Ciudadanía: Justicia Social, Identidad y Participación”*, Siglo XXI, Madrid, 1999, pp. 23.

¹¹¹ La solidaridad consiste en la plena identificación con el objetivo del Otro, dándose la construcción de un objetivo común. Muy distinto y contrario al sentido “caritativo” del que suele revestirse a la RSC convencional.

¹¹² Francesco Fistetti, “Comunidad. Léxico de Política”, Ed. Nueva Visión, Buenos Aires, s.a., pp. 152.

Bajo este precepto, la responsabilidad social o la no responsabilidad social, constituye elemento definitorio de la cultura organizacional, que a su vez le aporta ciudadanía. Por tanto, la ciudadanía global esperada de la entidad, no se queda en un asunto de dinero, sino pasa a ser un asunto de humanidad organizacional, de compromiso y espíritu con la comunidad. *“To be sure, corporate global citizenship still requires money – lots of money. But much more, it requires heart and soul – human commitment, time, hours, energy. (...) leaders providing tough lessons and tough love”*¹¹³.

De la misma manera, se debe tener muy en claro que la CG o RS representa un replanteamiento ideológico de las organizaciones, para trascender desde sus objetivos organizacionales hacia objetivos sociales, respetando los tres criterios previamente tratados: *ética, bienestar social y rentabilidad*. Solamente allí abandonará la apreciación de obligación social, para convertirse en fundamento de una buena organización, en sentido global.

Es necesario construir la Ciudadanía Global, para lo cual es primordial que la organización asuma retos frente a la sociedad, multiplicando sus capacidades y potencialidades, y despertando aquel espíritu socialmente responsable que se pretende. Estos retos implican a cinco ejes de inserción ciudadana: entendimiento, cooperación, valores, compromiso y acciones (se recomienda remitirse nuevamente al Gráfico No.2).

Hay que reformular la responsabilidad social, con la conciencia de que ésta no se limita a ayudas financieras hacia los “damnificados” de problemas sociales, sino es un sentido complejo que incorpora ser responsables socialmente con toda la sociedad, tanto

¹¹³ “Corporate Global Citizenship”, Ibid, pp. 358.

al interior de la corporación (hacia empleado, su familia y el ambiente laboral) como fuera de ella (hacia la comunidad, su clientela y el medio ambiente).

Y en cada elemento interno y externo, implica la responsabilidad con los problemas del Capital Humano: distribución de la riqueza, nutrición, salud pública, vivienda y, educación; y con los problemas del medio ambiente: agotamiento de capital, calentamiento global y cambio climático, contaminación tóxica, contaminación del aire, contaminación del agua, químicos riesgosos, poder nuclear y, biodiversidad¹¹⁴.

Así también, recordar que la RS o CG no es marketing, “*serves the corporation only indirectly by improving the quality of life in the community in the long run or about how it is simple different from other corporation functions*”¹¹⁵, pero no se debe convertir en motivación única de asumir la responsabilidad social (looking good). Hay certeza que ejerciendo correctamente la Ciudadanía Global (siendo ésta la motivación primordial), los beneficios esperados por la organización -en su racionalidad instrumental- llegan a su tiempo y por añadidura (doing good). “*Good corporate citizenship provide numerous benefits that are standard rationalities for involvement: improved community and public relations, visibility, and reputation; better marketing; and increase ability to attract high quality people*”¹¹⁶.

Una vez que, se reivindique la Responsabilidad Social o Ciudadanía Global desde aquella humanidad irrenunciable que cada persona y la misma organización (como colectivo de personas) tiene para su sociedad, reconociéndose a sí mismos como tal y no como un ente aislado por fuera, solamente allí se estará listo para alcanzarla y

¹¹⁴ Corporate Global Citizenship”, Ibid, pp. 9-16.

¹¹⁵ “Looking Good & Doing Good”, Ibid, pp. 47.

¹¹⁶ “Corporate Global Citizenship”, Ibid, pp. 3.

ejercerla, sin olvidar por supuesto transmitirla (aprende a enseñar, enseñando aprenderás).

4.2. Luces de Esperanza en un Mundo Confuso

4.2.1. Criterios Reivindicativos para una nueva Responsabilidad Social

Sin duda, el camino a esta aproximación de la Responsabilidad Social tiene su comienzo por un cambio en la percepción- comprensión de la misma, y de allí la necesidad de asimilación de lo que se denominó Ciudadanía Global. Sin embargo, ese cambio debe trasladarse al discurso, y desde allí a la misma aplicación, para elevar la organización en calidad de ciudadano, a un nivel de auténtico ser socialmente responsable.

Es así, que al igual que para el proceso deconstructivo, se hace imprescindible trazar criterios reivindicativos y reconstructivos de la responsabilidad social, logrando de alguna manera bosquejar un punto de partida por el cual abordar el cambio y delinear algunos focos de esperanza que permitan dilucidar el camino hacia la autenticidad en el ejercicio de la ciudadanía global. De allí, que se develan estos criterios:

La *Solidaridad*, como actitud de vida y reflejo de humanidad, que inste a la formación de objetivos sociales, mediante la adhesión libre y altruista al objetivo del otro y convirtiéndolo en “nuestro”. Visto así, la solidaridad trasciende el mero acto de apoyo u ayuda, para convertirse en un espíritu de colectivo entre individuos,

cohesionándolos en una unidad -sin desconocer su individualidad- que genere ruptura en el esquema reproductivo de las relaciones de dominación entre individuos.

Y es que la solidaridad, a diferencia de la caridad, deja de lado la relación –de dominación carismática- entre poseedor y no-poseedor de una capacidad, para concentrarse en lo fundamental del vínculo: la necesidad, la voluntad y la satisfacción, para conjugarlos en el ideal colectivo que “une e inspira” a los individuos involucrados, independientemente de la posición de poder que posea cada cual. Simplemente, la noción del colectivo solidario genera una ruptura circunstancial de los lazos de dominación y explotación entre individuos, bajo los preceptos de igualdad, equidad y justicia social.

Desde esta perspectiva, en el ser solidario desaparece el cuestionamiento de para quién, por cuanto se suprime la invocación -mas no la percepción- de intereses individuales para dar paso a intereses comunes legitimados bajo la figura de objetivos sociales (para todos), y desde allí se derive la respuesta al por qué se es solidario. Entonces lo notable en esta relación solidaria sería el reconocimiento de la voluntad individual previo la voluntad colectiva, y no la imposición de voluntades.

Desde allí, se deduce pues que otro de los criterios reconstructivos radica en la prioridad de “*lo colectivo*”, entendiéndose aquello como la consolidación de un acuerdo libre entre individuos, alineados bajo un interés-objetivo social. Así, “lo colectivo” se torna en lo más relevante, por cuanto inspira y fortifica las relaciones humanas bajo un sentimiento de cooperación; el sentido de “lo individual” se lo respeta pese a que se lo

relega, en acción de “sacrificio” para dar cabida a un verdadero compromiso por el colectivo (la sociedad).

Desde ese enfoque, la lógica de bienestar se torna distinta y más humana, por cuanto la búsqueda incansable por alcanzar una mejor situación ahora se da desde y para el colectivo (la sociedad), e implícitamente hacia lo individual, suprimiendo realidades de diferencias y desventajas sociales.

Otra idea reivindicativa de la RS, es la reconsideración de la organización como un sujeto “*en la sociedad*”, bajo la premisa de membresía ciudadana. Se avizora a la organización ya no como algo por fuera o distinto de la sociedad, por cuanto también “es sociedad”, y desde allí la necesidad de ser socialmente responsable. El inmiscuirse activamente de los asuntos sociales ya no implica una estrategia de relación con la sociedad, sino deviene de sentirse parte de ella y asumir responsablemente su interacción en la misma, sobrepasando la mirada de organización hacia la de sociedad.

Pese a que, la organización aún mira limitado su control por sobre lo externo a ella¹¹⁷, ha logrado concientizarse de su notable participación social; es ahí que, ya no sólo ha de condicionarse a su objetivo como organización, sino ha de comprometerse hacia objetivos sociales, reconociendo así su pertenencia a la sociedad. De esta manera, la responsabilidad social refleja la condición relacional de la organización *en* la sociedad, y no *con* la sociedad

¹¹⁷ Aunque bajo esta perspectiva, es inmensurable la influencia de una organización, por cuanto ahora se es conciente de que el despliegue de sus relaciones sociales es infinito.

Así también, en su proceso de reconocimiento como organización en la sociedad, logrará identificar su duplicidad existencial, en el plano individual “YO – Organización” y en el plano colectivo “NOSOTROS – Sociedad”. Es así que, la recreación espacial-temporal de la organización ya no es ajena a la de la sociedad, sino por el contrario, la comparten. Es en ese momento en que la responsabilidad social asume incidencia hacia fuera (comunidad y mundo) y hacia dentro de la misma organización

El reconocimiento de pertenencia con la sociedad, induce a otro precepto reivindicativo crucial, el cual aduce a una percepción “*cosmopolita*” de la sociedad: la idea de una CG de un compromiso ampliado con la humanidad desde su globalidad como en su localidad. Constituirse pues un ser socialmente responsable trasciende más allá de la comunidad más cercana, invoca a la organización por cuanto ciudadana cosmopolita, a asumirse en la sociedad desde la localidad y desde la globalidad, reconociendo las múltiples relaciones sociales visibles e invisibles que tiene por el sólo hecho de existir.

Es ahí, que la RS se la ejerce en función de una sociedad global -por eso lo de ciudadanía global-, una sociedad de distintos matices que la llevan desde congregaciones de individuos minoritarios y locales, hasta el gran conglomerado mundial denominado humanidad.

Por otra parte, retomando los criterios de reivindicación de la responsabilidad social, es menester renovar y sensibilizar aquellos principios implícitos en el discurso, que configuran la motivación organizacional detrás del considerarse socialmente

responsable. En este punto, los tres pilares esenciales de la Ciudadanía Global: *rentabilidad, ética y beneficio social*; serán los referentes importantes en el diseño de una identidad organizacional coherente en la sociedad, al ampliar las alternativas de inspiración, limitada antes a la intención individual de reproducción y crecimiento (ser rentable), extendida hoy al acoplamiento social a través de los valores (ser ético) y a su vocación de entrega para una sociedad mejor (dar beneficio social).

Es así, que a diferencia de la habitual del ideal comunicable de la organización para alcanzar una mejor aceptación social, se pretende la auténtica integración ciudadana de ella en la sociedad. Entonces, la RS deja de ser la estrategia de marketing, para convertirse en deber del ciudadano corporativo.

Finalmente, el canon reconstructivo final induce a la responsabilidad social como una decisión y una capacidad organizacional de llegar a la plena *convivencia-coexistencia* en sociedad, permitiendo la creación de un ambiente de respeto y confianza entre miembros sociales, que se consideren como tales y no como meros proveedores en el juego de dar y recibir recursos. De allí que la ciudadanía global no eleva a organización a calidad de “dador” o “donador”, sino que la incorpora al círculo de *corresponsabilidad* de la problemática y la solución de una realidad que ya no le es ajena. Es ahí que la organización deja de ser el “héroe” o el “villano”, y pasa a ser un agente de cambio más en post de un mundo mejor.

4.2.2. Un valioso esfuerzo en la construcción de una distinta Responsabilidad Social: Red CERES

Un proceso reivindicativo que pretende sembrarse desde lo pro-positivo, no podía limitarse a la renovación teórico-conceptual de la Responsabilidad Social, sin buscar una contraparte en esfuerzos concretos que empiecen a rozar con dicho cambio, precisamente porque en aquellos encontrará focos de esperanza para su dilucidación práctico.

Dentro de esos pocos pero muy valiosos esfuerzos¹¹⁸, sobresale la Red CERES (Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social), como una iniciativa encabezada por la Fundación Esquel¹¹⁹, que constituye un interesante y amplio *proceso colectivo* en el mundo empresarial ecuatoriano, de amplia participación, encaminada en la edificación de una visión sobre la responsabilidad social, la cual encamine a las organizaciones sociales y empresariales del Ecuador en sus relaciones y actividades.

CERES constituye una red de organizaciones que consciente de que la acción coordinada, concertada y planificada dotan de mayor eficiencia a los procesos de intervención social (proyectos y programas), impulsa la cooperación en la promoción y

¹¹⁸ Otra iniciativa, que bien valdría la pena destacar, constituye el Instituto de Responsabilidad Social Empresarial (IRSE) del Ecuador, que en línea paralela al CERES (tienen miembros en común), constituye una importante ONG de asesoría y apoyo alrededor del tema de la RSC para las empresas (posee su propio modelo de implementación), a las que a su vez se las inserta en una red de membresía para el intercambio de experiencias y el trabajo asociado. Para mayor conocimiento del IRSE, se recomienda visitar: www.irse-ec.org

¹¹⁹ Como afirma Boris Cornejo, Vicepresidente Ejecutivo de Fundación Esquel y Presidente Ejecutivo de CERES, en entrevista concedida al autor el 18 de octubre de 2007 (Revisar Anexo No.3): “una de las primeras cosas que hicimos en función estratégica fue auspiciar la creación de este Consortio Empresarial de Responsabilidad Social (CERES), la verdad es que la Fundación Esquel ha sido la líder, la pionera de ese concepto, de la visión, y hoy por hoy este CERES está alojado aquí en la Fundación Esquel, y tiene todo nuestro apoyo y respaldo”.

práctica de la responsabilidad social en el país¹²⁰. Naturalmente, el primer paso fue acordar una definición de lo que es la Responsabilidad Social:

“Es una forma de gestión que se define por la capacidad de respuesta que las organizaciones humanas poseen, para enfrentar las consecuencias de sus acciones sobre los distintos públicos y espacios naturales con los cuales se relacionan
Una organización es socialmente responsable cuando adquiere un compromiso con el desarrollo social, político y económico de su entorno, en los contextos internos y externos de sus actos.”¹²¹.

Ciertamente, este concepto implica un criterio más trabajado teóricamente y de nociones más claras sobre la expectativa social-colectiva (y no sólo la organizacional) de aquella entidad socialmente responsable, reflejando una postura de avanzada en la autentificación del aporte organizacional hacia su realidad, su sociedad.

Un primer gran paso, sin duda es el reconocimiento de la humanidad que reviste una organización, por el solo hecho de que es un colectivo humano, y como tal la esencia de cada uno de sus miembros no desaparece, sino que los une e identifica a la organización.

De allí, que la concepción de CERES sin duda bosqueja una figura de membresía *en la sociedad* para la organización, que en una forma aventurada puede dilucidarse bajo el término de ciudadanía. Tal es así que, en un proceso reflexivo de esta mirada, colocando como referente a aquella que se ha venido promoviendo en la investigación, denominada Ciudadanía Global, es indudable el reconocimiento de una alineación con dicha línea.

¹²⁰ Más detalles sobre la Red CERES, se encuentran en el Anexo No. 8.

¹²¹ Fuente: Consorcio Empresarial para la Responsabilidad Social, Red CERES, www.redceres.org, visitado en octubre 2007.

Por otra parte, el entendimiento de una organización consciente y capaz de transformar su realidad a través de sus actos, siendo responsable de ellos, incidiendo sobre su propia existencia como sobre la de quien y que les rodea, replantea la importancia de las decisiones y acciones organizacionales (gestión), por cuanto las consecuencias -positivas o negativas- ya no se limitan a “lo individual”, sino trascienden *hacia “lo colectivo” en actitud solidaria.*

Además, es muy destacable en la visión del CERES, la buena comprensión relacional de la organización con el entorno -y su desarrollo-, reconociendo a más del habitual vínculo económico, los vínculos político y social, expresados en una permanente dualidad facética en lo interno y lo externo a su actividad organizacional (se es responsable socialmente para dentro y para fuera). De esta comprensión, justifica pues el sentido de necesidad y obligación por lograr una *buena convivencia*, en función de *saber asumir responsabilidad sobre la problemática para saber ser corresponsable con cambiarla.*

En otro ámbito, el CERES complementa su entendimiento de la responsabilidad social, mediante la visualización de un ideal de organización en función de algunos parámetros explícitos y prácticos que puedan ser incorporados en el ser y el accionar organizacional; desde allí, el esfuerzo CERES busca dar el salto hacia lo práctico.

Este ideal, asumido como el referente a seguir, viene explicado a través del *Decálogo de la Entidad Socialmente Responsable*, presentado a continuación:

Decálogo de la Entidad Socialmente Responsable

Una organización es socialmente responsable cuando:

1. Promueve e impulsa internamente una cultura de responsabilidad social que contribuya al éxito del negocio y el bienestar de la sociedad.
2. Considera las necesidades sociales del entorno en el que opera para impulsar su desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida.
3. Hace públicos sus valores y se desempeña en base a un código de ética.
4. Vive un liderazgo participativo con solidaridad, igualdad de oportunidades, transparencia, equidad, libertad, impacto, corresponsabilidad, servicio y respeto a la dignidad humana
5. Promueve el desarrollo humano y profesional de toda la comunidad laboral (empleados, familiares, accionistas, proveedores y otros actores sociales).
6. Identifica y apoya causas sociales para integrarlas a la estrategia e acción organizacional.
7. Respeta el entorno ecológico en los procesos de operación y comercialización, contribuyendo a la preservación del medio ambiente.
8. Invierte tiempo, talento y recursos en el desarrollo de las comunidades en donde opera.
9. Participa en alianzas intersectoriales con organizaciones de la sociedad civil y del gobierno, para atender las causas sociales elegidas.
10. Involucra a su personal, accionistas, proveedores y otros actores sociales en los programas corporativos de inversión y desarrollo social.

Fuente: Centro Mexicano para la Filantropía y las 17 empresas ESR 2001¹²²

Sin duda, este panorama esperado de organización, traducido en forma de decálogo, logra expresar, frontal e implícitamente, varios elementos que encuentran una puerta de entrada desde los preceptos reivindicativos de la responsabilidad social, ya presentados en este capítulo: coexistencia-convivencia, corresponsabilidad, “lo colectivo”, “en la sociedad”, rentabilidad, ética y beneficio social, solidaridad; ciertamente esto, invita a pensar que el sentido de responsabilidad social soñado para el Ecuador está pretendiendo encaminarse por un sendero distinto, más allá de lo meramente filantrópico, y en manera muy aventurada quizá, hacia la denominada Ciudadanía Global.

Más aún esta intuición reivindicativa de la RS se percibe cuando, en palabras de Boris Cornejo, Presidente Ejecutivo de CERES, se describe el accionar de la red mediante la consecución de tres tareas primordiales¹²³: la primera radica en la

¹²² Material proveído por el CERES, remitirse al Anexo No. 9.

¹²³ Entrevista a Boris Cornejo, Vicepresidente Ejecutivo de Fundación Esquel y Presidente Ejecutivo de CERES, concedida al autor el 18 de octubre de 2007 (Revisar Anexo No.3).

promoción y difusión de la responsabilidad social, visto como una búsqueda de cambio cultural hacia una realidad de respeto y buena convivencia con el Otro; una segunda tarea de construcción, conocimiento e implementación de prácticas, indicadores, herramientas que efectivamente conduzcan a ser socialmente responsable, en coherencia con el ideal CERES; y una última acción consiste en la inserción de la responsabilidad social en la política pública, como una trascendencia desde y hacia “lo público”.

Ahora, restableciendo la línea crítica de la investigación, el discurso de CERES puesto a prueba frente a las categorías teóricas de explotación y dominación social, lleva hacia una conjetura inicial de que existe una sensación de impulsar relaciones sociales que sobrepasen dichas categorías.

Más aún, en el discurso se distingue momentos en los que se develan que en la idea primaria de organización se mantiene la figura de instrumento de explotación y dominación social. Tal es así, que la voluntad de ser socialmente responsable es más una acción decisoria únicamente desde la organización, siendo que la sociedad se somete a esa voluntad (dominación social). Así también, la relación organización-sociedad destacada en discurso de CERES sigue siendo la económica reproductiva, de manera que aún cuando promueve una situación armónica y responsable, reconoce aún la acción apropiadora de la organización sobre aquello de pertenencia de la sociedad.

Así también, se debe reconocer que el CERES viene trabajando bien en el desarrollo conceptual y promocional de la responsabilidad social, hay que sabérselo reconocer; sin embargo, el camino por trasladar los ideales a las realidades organizacionales de sus miembros y de la sociedad ecuatoriana, se mantiene aún en

promesa, tal es así que algunas de las organizaciones sujetas a la deconstrucción discursiva y análisis crítico de este trabajo investigativo, son miembros del CERES, y aún mantienen letargo y poca coherencia entre sí para visualizar esa connotación distinta de responsabilidad social.

Empero, hay que dejar claro que estas críticas no deben llevar a menospreciar la capacidad y el esfuerzo de CERES, sino más bien el de reivindicarlo, impulsarlo y renovarlo, por cuanto es posiblemente el mecanismo más interesante y válido en aquella búsqueda por construir conceptualmente ciudadanía global en las organizaciones ecuatorianas, además de disponer de facultades que le permitan cambiar y supervisar el ejercicio de la misma, como incentivar la consecución de esa organización socialmente responsable, auténtica para la sociedad ecuatoriana.

4.3. En la Búsqueda por Implementar un Legítimo Programa de Responsabilidad Social en las Organizaciones

Manteniendo la línea pro-positiva de la presente investigación, se hace menester conducir el esfuerzo hacia una iniciativa más acentuada a lo práctico-aplicativo, es por esto que un siguiente paso consiste en el diseño de un método instrumental para la implementación de un Programa de Responsabilidad Social.

Haciendo base en la *Normativa SA-8000*, un valioso esfuerzo internacional en lo que refiere la construcción de entidades socialmente responsables, que resultará útil para identificar algunos componentes claves al momento de la implementación de un programa, permitiendo bosquejar una posible propuesta metodológica aplicativa a la denominada Ciudadanía Global para las organizaciones, propia de la investigación.

4.3.1. Un referente metodológico: Normativa SA-8000.

El reciente y cada vez mayor interés por la responsabilidad social a lo largo del mundo, permanentemente arroja múltiples iniciativas por comprenderla e implementarla dentro del ámbito organizacional; y es precisamente en una de aquellas, que se da la creación de un organismo independiente y referente en el campo de la RSC, denominado Social Accountability Internacional (SAI) – Responsabilidad Social Internacional.

La idea preponderante detrás de la formación de este organismo era el diseño de una guía estándar para las organizaciones, que elevándola a nivel de normativa, se convierta en un referente certificado para el ejercicio de la Responsabilidad Social. Es así que, en 1997 ve luz la Normativa SA-8000¹²⁴, consistente en un conjunto de requerimientos para las organizaciones, que les permitan ejercer coherentemente su Responsabilidad Social¹²⁵.

Esta normativa se convierte en un importante referente metodológico para la implementación de un Programa de RS por parte de una organización, que busque y alcance la reestructuración y ajuste en sus principios, procedimientos y prácticas bajo su control e influencia, para el cumplimiento de la misma normativa -constituyéndose una entidad socialmente responsable-.

¹²⁴ Esta normativa está sujeta a periódica renovación, para incorporar y mejorar aspectos identificados con la responsabilidad social. La última actualización se la realizó en el año 2001.

¹²⁵ Para mayor conocimiento por parte del lector acerca de la Normativa SA-8000, se ha recogido su más reciente versión (2001) en el Anexo No. 10.

Ahora, para entender más profundamente la Normativa SA-8000, vale inmiscuirse más en los distintos requerimientos de responsabilidad social que ella plantea. Así, los distintos elementos que plantea son:

- √ *Trabajo Infantil*: erradicación y remediación de todo tipo de explotación laboral hacia los niños y jóvenes trabajadores, promoviendo a su vez su seguridad y el acceso hacia la educación.
- √ *Trabajos Forzados*: supresión del trabajo obligado por castigo o retención de documentos.
- √ *Salud y Seguridad en el Trabajo*: garantía de un entorno seguro y saludable para el empleado, mediante el acceso a instalaciones apropiadas y salubres junto con procesos de información y control de riesgos¹²⁶.
- √ *Libertad de Asociación y Derecho de Negociación Colectiva*: respeto y apoyo en el ejercicio del derecho de los empleados a organizarse.
- √ *Discriminación*: erradicación de las distintas formas de discriminación (por atributos de raza, condición socio-económica, origen nacional, religión, discapacidad, género, orientación sexual, entre otros) y respeto a las libertades humanas bajo el precepto de igualdad en la diferencia.
- √ *Medidas Disciplinarias*: Supresión de la coerción física, verbal y psicológica entre los miembros de la organización.
- √ *Horario de Trabajo*: Respeto a la legislación en jornada laboral, inclusive en horas extras, anulando todo tipo de explotación laboral.

¹²⁶ Comprende las actividades de detectar, evitar y responder frente a los riesgos laborales.

- √ *Remuneración:* Respeto a la legislación en los términos de contratación y remuneración al trabajo, aboliendo cualquier explotación al trabajador, y promoviendo una relación transparente.
- √ *Sistemas de Gestión:* Impulso del respeto a la leyes, la coherencia y el compromiso serio en las distintas relaciones organizacionales existentes, la transparencia comunicativa, y la voluntad férrea para responder a las distintas problemáticas vinculadas a la organización.

A la postre de los distintos elementos que promulga la Normativa SA-8000, se avizora la complejidad y amplitud de la responsabilidad social que posee una organización, que trasciende de la mera figura de la entidad caritativa que efectúa una acción determinada para contrarrestar un problema social “externo” a ella, para convertirlo en un asunto más encaminado en la configuración misma de la organización como socialmente responsable.

Es importante, reconocer la preponderancia que la Normativa SA-8000 pone en la acción primordialmente hacia lo interno de la organización, por cuanto contempla netamente los asuntos bajo control e influencia de las decisiones y acciones organizacionales; pero también es importante colocar en el tapete crítico, la constatación de limitaciones y omisiones a nivel de la RS expresada en acciones hacia lo externo de la organización, sobre todo en aquella donde las redes relacionales se tornan invisibles, sin que esto ponga en duda su existencia. De allí, que la RS se extiende hacia el compromiso y participación de la organización sobre las distintas problemáticas sociales de la humanidad.

Y es que, al retomar la lógica de ser socialmente responsable, respaldada en el revestimiento de ciudadanía que se concede a toda organización (desde la perspectiva de la ciudadanía global), se percibe que la Normativa SA-8000 ha logrado levantar esa figura “ideal” del ciudadano en sí y para sí; empero, el siguiente reto está en lograr la trascendencia hacia la figura del ciudadano en sociedad y para la sociedad, en el que se reconoce ha empezado a dar sus primeros pasos.

Es precisamente allí, donde la Normativa SA-8000 toma la calidad de un referente metodológico importante, aunque no suficiente¹²⁷, en la búsqueda por bosquejar un mecanismo de implementación para la responsabilidad social, vista desde una posible aproximación reivindicativa según esta investigación, la Ciudadanía Global.

4.3.2. Componentes para la Implementación de un Programa Distinto de Responsabilidad Social: Una Propuesta Aplicativa.

Es el momento en que esta investigación asuma su rol más visible en lo propositivo, es por ello que el debate crítico y posteriormente reivindicativo de la Responsabilidad Social realizado hasta aquí, debe acentuarse en el plano de las acciones con el fin de delinear algunas ideas de implementación.

No es la intención construir una receta o imponer un camino para el diseño de una entidad socialmente responsable, sino enmarcar una oferta recomendable de mecanismos y actividades puntuales, bajo la figura de un programa, que conllevaría a acercarse a un ejercicio más coherente socialmente de la RS.

¹²⁷ Es necesario destacar la importancia de otros referentes que apoyaron al autor de esta investigación, en la construcción de un criterio de implementación de la RS, tales como el Instituto Ethos (Brasil), www.ethos.org.br y el Instituto de Responsabilidad Social Empresarial (Ecuador), www.irse-ec.org

Así, el primer paso en la propuesta aplicativa es la definición de la idea rectora de responsabilidad social que rodeará la existencia de la organización, por cuanto será elemento sustancial detrás de sus discursos y prácticas¹²⁸. Es lógico pensar que cada organización es libre de definir la noción de lo que es ser socialmente responsable, de hecho es su potestad definirla; sin embargo, a lo largo de esta investigación precisamente se ha cuestionado los resultados de esa discrecionalidad en la construcción de la idea de RS por cada organización.

De ahí que, sin interés en coartar dicha libertad, se hace preponderante apoyar esta acción definitoria en el conocimiento de una *idea guía* sobre lo que, desde un punto de vista teórico, sería la Responsabilidad Social. Es allí donde el ideal reivindicativo de esta investigación, la Ciudadanía Global asume su papel central detrás de la propuesta, al constituirse en esa idea guía, dando a la organización una nueva mirada a su grado de incorporación con la sociedad, a través de revestirla de ciudadanía. “*Corporate Global Citizenship aims to enhance the quality of community life through active, participative, organized involvement*”¹²⁹.

La interpretación y desglose conceptual alrededor de la CG ya se lo ha venido trabajando a lo largo de la investigación, y desde allí se pueden rescatar varios elementos valiosos que mejoren el entendimiento de la misma. Es entonces que, en esta etapa de definición, mantener conciencia sobre los tres pilares de la ciudadanía global¹³⁰ (criterios de esencia, ejes sociales y componentes sectoriales) como de los

¹²⁸ Vale recordar el precepto contemplado en un capítulo anterior, sobre la condicionalidad de la práctica hacia el discurso, para mantener en claro dicha relación.

¹²⁹ “Corporate Global Citizenship”, Ibid, pp. 3.

¹³⁰ Revisar la sección 1.2.2 del Capítulo 1 de la presente investigación.

componentes reivindicativos del discurso de RS¹³¹ (solidaridad, lo colectivo, en la sociedad, cosmopolita...), se convierten cruciales para alcanzar una noción más coherente de lo que es ser socialmente responsable para una organización.

Una vez construido el ideal de Responsabilidad Social para una entidad organizacional, la necesidad de acercarla hacia su propia realidad, implica la generación de una etapa de auto-conocimiento. Para esto la implementación de una herramienta instrumental puede resultar de mucha utilidad, y allí la opción de esta propuesta es la construcción de una *Matriz de Relaciones* para la organización:

Cuadro No. 1

MATRIZ DE RELACIONES ORGANIZACIONALES

	Agente de Relación	Naturaleza de Relación	Intereses / Necesidades 1. Ética 2. Beneficio Social 3. Rentabilidad - Sustentabilidad
Hacia Dentro	Inversores	Financiamiento-Rentabilidad	Rentabilidad Financiera Prestigio
	Directivos	Decisoria Laboral	Competitividad Eficacia y Eficiencia Plaza de Empleo (Calidad) Remuneración Justa Autorealización Personal
	Empleados	Laboral	Plaza de Empleo (Calidad) Remuneración Justa Autorealización Personal
Hacia Fuera	Proveedor / Subcontratista	Provisión de Bienes y Servicios	Fidelidad Comercial
	Subproveedor	Provisión de Bienes y Servicios	Fidelidad Comercial
	Familia de los Empleados	Respuesta Anímica de Empleados	Cobertura de Necesidades Básicas
	Organizaciones del Sector	Competencia Comercial Referencial	Competitividad Aprendizaje
	Otras Organizaciones	Comercial Referencial	Aprendizaje
	Estado	Normativo y de control Tributario Impositivo Provisión de Bienes y Servicios Públicos	Seguridad Jurídica Estabilidad Socio-Económica
	Comunidad Aledaña	Empleo Consumo Vecindad	Opción Laboral Opción Comercial Convivencia y Corresponsabilidad
	Comunidad de Residencia	Empleo Consumo Vecindad	Opción Laboral Opción Comercial Convivencia y Corresponsabilidad
	Comunidad Mundial	Consumo Vecindad	Opción Comercial Convivencia y Corresponsabilidad
	Medio Ambiente	Provisión de Bienes y Servicios Ambientales	Equilibrio Ambiental Convivencia y Corresponsabilidad

ELABORACIÓN PROPIA

¹³¹ Revisar la sección 4.2.1 del Capítulo 4 de la presente investigación.

Tomando en cuenta que el ser socialmente responsable refleja primordialmente una situación de respuesta y enlace de la organización con la sociedad (de membresía ciudadana según la CG), parece coherente dar entrada para un programa de RS de una organización a través del análisis de sus relaciones. Solamente así, la entidad será capaz de visualizar la magnitud y alcances de asumir su condición de ser socialmente responsable.

De allí que la matriz propuesta reúne de forma sistemática, el conjunto de relaciones visibles e invisibles en que una organización se enlaza con su sociedad, tanto *hacia dentro* de sí como *hacia fuera* de sí, estableciéndose una evaluación de cada una de ellas a nivel de los intereses/necesidades que mueven a cada uno de los agentes con los que se relaciona, de manera que se comprenda la dirección que debe tomar la implementación de un programa de RSC para alcanzar la transversalización de los tres ejes sustanciales de la ciudadanía global: 1) Ética, 2) Beneficio Social y 3) Rentabilidad - Sustentabilidad. De allí, que en el Cuadro No.1 es factible visualizar el formato general propuesto para la *Matriz de Relaciones Organizacionales* a construirse.

Una vez que se ha logrado entendimiento de las relaciones organizacionales, la propuesta de implementación mediante un programa debe tomar forma, y lo hará mediante la inclusión en los *elementos de RS* que se consideren apropiados para la reestructuración de la organización en sus principios, procedimientos y prácticas, que lo lleven a acercarse a su ideal como entidad socialmente responsable.

Es en este punto en que, la *Normativa SA-8000* se convierte en un fuerte referente para la identificación de los elementos de RS “estándar” sobre los cuales se

debe ir construyendo a la organización. Obviamente, la organización mantiene libertad para la inclusión de otros elementos que sean adecuados para la consecución de su ideal de RS, y es allí donde la normativa constituye el conjunto de requerimientos mínimos que se esperaría de una entidad socialmente responsable.

Precisamente, haciendo uso de esa libertad se hace factible incorporar nuevos elementos que cubran aquellas limitaciones u omisiones que esta investigación dedujo en la labor de elevar la RS hacia una figura de ciudadanía global.

Ahora, es preponderante junto con la definición de los elementos de RSC, saber establecer los criterios de acción que conllevarán a hacer de la organización, socialmente responsable. Estos criterios constituirán las actividades puntuales recomendables que irán configurando el programa, y darán indicios de los pequeños pasos en el camino a construir la responsabilidad social en términos de Ciudadanía Global.

Justamente en este punto, nuevamente la Normativa SA-8000 asume su rol de referente importante en el programa de implementación, ya que presenta los criterios de acción elementales alrededor de los elementos de RS que como normativa exige.

Así también, para un efecto evaluatorio e inspirador del programa, un último componente del programa, debe identificarse la expectativa organizacional relacionado a la consecución de cada elemento de RS, para de esta manera enlazar las acciones con la correspondiente motivación, logrando visualizar el cumplimiento del programa de

RSC, más que por una obligación o una exigencia social, por el deseo de alcanzar esa misión por ser socialmente responsable.

Eso sí, la expectativa organizacional al rededor de los beneficios que se genera alrededor de alcanzar la calidad de entidad socialmente responsable, nuevamente se enmarcará sobre los pilares de la propuesta central de esta investigación, la Ciudadanía Global¹³². Así pues, los distintos beneficios esperados estarán enmarcados en los distintos planos relacionados a los ejes sustanciales de la CG citados recientemente, siendo estos el rendimiento económico que garantice la sobrevivencia de la organización (rentabilidad-sustentabilidad), la integración social que alcance con el mundo en el que vive (beneficio social), o la invaluable sensación humana de sentirse bien (individual y colectivamente) con lo que se hace como organización (ética).

Ahora sí, se hace factible presentar la propuesta instrumental aplicativa, expresada a través de una matriz, de un Programa Distinto de Responsabilidad Social:

¹³² Es recomendable revisar el Gráfico No.3 de la presente investigación, en que se presenta un enfoque visual del Modelo de Ciudadanía ‘Corporativa’ Global.

Cuadro No. 2
PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Agente de Relación	Elemento de RSC	Criterios de Acción	Expectativa en Beneficios 1. Rendimiento Económico 2. Integración Social 3. Satisfacción Ética	
Hacia Dentro	Inversores Directivos Empleados	Trabajo Infantil	<ul style="list-style-type: none"> * Respeto a la prohibición en el uso y apoyo de trabajo infantil * Documentación y comunicación de políticas y procedimientos, para impedir y remediar el trabajo infantil. * Apoyo y promoción de la educación entre los niños y jóvenes trabajadores * Fomentar el respeto a la jornada diaria de actividad de los niños no superior a las 10 horas * No exponer a niños y jóvenes trabajadores a situaciones de riesgo en las instalaciones organizacionales 	Reputación Corporativa (reconocimiento social) Buena Relación con Estado y Comunidad Confianza y Credibilidad Cambio Social
	Trabajos Forzados	<ul style="list-style-type: none"> * No al uso y auspicio de trabajos forzados, explotación laboral o relaciones esclavistas * No realizar retención de documentos como mecanismo de enlace laboral forzoso 	Reputación Corporativa (reconocimiento social) Buena Relación con Estado y Comunidad Confianza y Credibilidad Respeto de Empleados Cambio Social	
	Salud y Seguridad en el Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> * Garantizar un entorno laboral seguro y saludable. Ahora, en caso, de que la actividad implique necesariamente riesgo, entonces garantizar que éste sea mínimo * Delinear un sistema de monitoreo (detectar, evitar y responder) para situaciones de riesgo en el lugar de trabajo (es necesario pues nombrar un responsable de salud y seguridad laboral) * Mantener al personal informado y capacitado sobre medidas de salud y seguridad ambiental * Disponer de instalaciones apropiadas, que otorgen salubridad y seguridad a los empleados 	Auto-conocimiento organizacional Supresión de accidentes y conflictos laborales, con su respectivo impacto en costos. Mejor Rendimiento de Empleados Fidelidad de Empleados	
	Libertad de Asociación y Derecho Colectivo	<ul style="list-style-type: none"> * Respeto al derecho de los empleados a asociarse y realizar acción colectiva * Apertura y no discriminación a la participación de los representantes del personal 	Auto-conocimiento organizacional Mejor Comunicación con Empleados Mejor Rendimiento de Empleados Fidelidad de Empleados	
	Discriminación	<ul style="list-style-type: none"> * Erradicar de la organización toda forma de discriminación social (por atributos de raza, condición socio-económica, origen nacional, religión, discapacidad, género, orientación sexual, entre otros) * Garantizar y respetar las libertades y prácticas que, por diversidad, posee el personal 	Reputación Corporativa (reconocimiento social) Confianza y Credibilidad Respeto entre Empleados Mejor Rendimiento de Empleados Fidelidad de Empleados Cambio Social	

ELABORACIÓN PROPIA

PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Agente de Relación	Elemento de RSC	Criterios de Acción	Expectativa en Beneficios 1. Rendimiento Económico 2. Integración Social 3. Satisfacción Ética
Hacia Dentro	Medidas Disciplinarias	* Supresión de toda medida coercitivas, sobre todo aquellas que impliquen agresión física, psicológica o verbal * Medidas de Control y Penalización del acoso sexual y moral	Respeto entre Empleados Mejor Rendimiento en Empleados Fidelidad de Empleados
	Horario de Trabajo	* Respeto y cumplimiento de la jornada laboral legal, y recarga laboral por horas extras * Erradicar la explotación laboral, reconociendo la voluntad del empleado sobre su compromiso laboral	Respeto de Empleados Mejor Rendimiento en Empleados Fidelidad de Empleados
	Remuneración	* Respeto y cumplimiento de la legislación en el tema de contratación y remuneración laboral. * Garantizar la remuneración suficiente que garantice al empleado y su familia subsistir (necesidades básicas) y de ser posible la capacidad de un gasto discrecional. * Considerar factores de remuneración no monetaria, bajo la figura de beneficios, por cuanto complementa el reconocimiento del trabajo del personal. * Transparentar salario, beneficios y deducciones en la remuneración de personal. No admitir deducciones injustas. * Erradicar la explotación laboral, reconociendo la voluntad del empleado sobre su compromiso laboral. Así también la supresión de formas irregulares de contratación.	Reputación Corporativa (reconocimiento social) Buena Relación con Estado y Comunidad Confianza y Credibilidad Respeto de Empleados Mejor Rendimiento en Empleados Fidelidad de Empleados
	Sistemas de Gestión	* <i>Política</i> : Comprometerse con ser socialmente responsable, en cumplimiento con la sociedad y sus leyes, manteniéndose en mejora continua en ese aspecto * <i>Revisión por la Administración</i> : Someterse a permanente revisión y evolución de las políticas y procedimientos, en dirección al ideal de RSC. * <i>Representantes de la Compañía</i> : Nombramiento de un Responsable del Programa de RSC, en comunicación con los distintos miembros de la organización (inversores, directivos y empleados) * <i>Planeamiento y Aplicación</i> : Plena transversalización de la RSC en la definición de roles y responsabilidades (de acceso público), comunicación, concientización y capacitación, inducción a nuevos empleados, y monitoreo de actividades * <i>Identificación de Problemas e Inicio de Acciones Correctivas</i> : Compromiso organizacional para investigar, confrontar y responder frente a los cuestionamientos propios y ajenos, alrededor del cumplimiento del programa de RSC * <i>Comunicación Externa</i> : Apertura y transparencia de información organizacional * <i>Acceso para Verificación</i> : Colaboración en los compromisos pre-acordados de presentación de información * <i>Registros</i> : Generación y transparencia de información e indicadores de actividades organizacionales, con énfasis en el cumplimiento del programa de RSC	Auto-conocimiento organizacional Reputación Corporativa (reconocimiento social) Buena Relación con el Estado y la Sociedad Eficiencia y Eficacia de los procesos organizacionales Competitividad Confianza y Credibilidad Concientización y Socialización Interna de la RSC

ELABORACIÓN PROPIA

PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

	Agente de Relación	Elemento de RSC	Criterios de Acción	Expectativa en Beneficios 1. Rendimiento Económico 2. Integración Social 3. Satisfacción Ética
Hacia Fuera	Proveedor / Subcontratista Subproveedor	Sistemas de Gestión	* Evaluación y Selección de proveedores/subcontratistas/subproveedores, verificando coherencia con la lógica socialmente responsable de la organización. * Generación de Registros de Información que permita conocer a profundidad a proveedores/subcontratistas/subproveedores * Se fomentará e incluso exigirá de las organizaciones proveedoras/subcontratistas/subproveedores, mantener compromisos de RSC similares a la organización, garantizando transparencia en la relación y protección para también su personal	Reputación Corporativa (reconocimiento social) Alianzas y fidelidad comercial Loabilidad en la actividad Concientización y Socialización de la RSC
	Familia de los Empleados	Seguridad Social	* Plan de Seguro Corporativo con cobertura a empleados y familiares cercanos * Alianzas estratégicas con otras instituciones (educativas, cuidado infantil, salud, entretenimiento), pro-beneficio de empleados y familiares	Reputación Corporativa (reconocimiento social) Mejor Rendimiento en Empleados Fidelidad de Empleados
	Organizaciones del Sector Otras Organizaciones	Sistemas de Gestión	* Fomentar una imagen de "ejemplo a seguir" * Canales para compartir conocimientos y experiencias (publicación de metodologías, talleres de enseñanza)	Reputación Corporativa (reconocimiento social) Liderazgo y Competitividad Innovación Loabilidad en la actividad Concientización y Socialización de la RSC
	Estado	Honestidad y Transparencia Sistemas de Gestión	* Acatamiento auténtico y cabal de la legislación * Compromiso y colaboración en las acciones reguladoras del Estado (generación y acceso a registros veraces) * Buen cumplimiento de Obligaciones Tributarias, declarando y pagando lo correcto (no a la evasión y a la elusión de impuestos, y transparencia de balances)	Reputación Corporativa (reconocimiento social) Buena Relación con el Estado Confianza y Credibilidad Veracidad Reducción y Transparencia de Costos
		Convivencia	* Manejo Óptimo de Servicios Públicos Políticas de Respeto a Bienes y Servicios Públicos Campañas de Ahorro (no desperdicio) de Servicios Públicos	
	Comunidad Aledaña Comunidad de Residencia Comunidad Mundial	Apoyo a Problemática Social	* Plan de Ayuda Comunitaria, con recursos y proyectos en temas de: Educación / Salud / Seguridad Social / Igualdad y Equidad Social / Entretenimiento / Medio Ambiente	Reputación Corporativa (reconocimiento social) Buena Relación con la Comunidad Confianza y Credibilidad Cambio Social
		Convivencia Honestidad y Transparencia	* Apertura de canales de comunicación de información con la comunidad (Reuniones, Boletines Periódicos - Balances Sociales, Página WEB) * Participación de la organización en temas comunitarios que la involucren o afecten * Participación de la comunidad en temas organizacionales que la involucren o afecten	
Medio Ambiente	Respeto y Cuidado Ambiental	* Evaluación de Impacto Ambiental Estudio de base de recursos naturales y ambientales (línea base) Cumplimiento de normativa y estándares ambientales Planteamiento de acciones alternativas * Implementación de un Plan de Manejo Ambiental: Manejo Óptimo de Recursos Naturales (No Sobre-explotación) Uso de tecnologías limpias Acciones de Remediación y Mitigación a Impactos Ambientales Proyecto de Manejo de Desechos	Entorno Ambiental Sano (vida) Reputación Corporativa (reconocimiento social) Buena Relación con la Comunidad	

ELABORACIÓN PROPIA

A la luz de la matriz resumen del Programa de RS (Cuadro No.2), vale destacar la utilidad en las distintas etapas de implementación de un programa: planificación, ejecución y monitoreo; sin que esto cierre a la oportunidad de construir otras herramientas más específicas que puedan facilitar cada una de la etapas.

De allí que lo más importante, sugiere la existencia de un responsable de la implementación del programa, quien será el que a su vez le dé seguimiento al mismo, para lo cual a más de apoyarse en la matriz, podría recurrir a la creación de indicadores de RS que colaboren en el seguimiento y control del cumplimiento de los distintos criterios de acción, puede ser importante sobre todo para la toma de acciones correctivas como para la medición de impacto de ser socialmente responsable.

Es aquí menester, dejar claro que el compromiso que asume la organización para con cada uno de los elementos de RS implica dar disponibilidad y capacidad de los distintos recursos que posee; así, pues no sólo basta designar recursos financieros (dinero), sino voluntad explícita de la organización expresada también en recursos materiales, intelectuales y humanos (este último puede asumir la figura de voluntariado corporativo para programas hacia fuera de la organización).

De otra parte, hay que concentrar la vista en la columna de expectativa de beneficios, más en un intento por ver algunos otros beneficios ocultos detrás de los ahí citados, y que sin duda serán atractivos para una organización al momento de decidirse por el programa de RS. De allí que esos beneficios ocultos podrían traducirse en

expresiones financieras, comerciales u promocionales que suelen estar más atadas a la lógica instrumental de la organización.

Finalmente, vale imprecisar lo dicho anteriormente, que esta propuesta aplicativa no pretende ser una receta de cómo ser socialmente responsable, sino únicamente una alternativa flexible (pues cada organización debe construir su matriz propia) que permita acentuar la lógica de Ciudadanía Global promovida en esta investigación, al campo real y concreto de las acciones.

Bueno, una vez que se ha cumplido con la intención pro-positiva, tanto en la alternativa teórica como en la propuesta aplicativa de la misma; llega el momento de poner punto final a este capítulo y a la investigación; no sin antes instar a individuos y organizaciones a continuar en el trabajo académico sobre la responsabilidad social, pero por sobre todo a reconocerla y asumirla verdaderamente en cada instante, en cada acción; solamente allí, el cambio hacia ese ideal de un “mundo mejor” estaría un poco más cerca.

RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Resultados

- Se acepta la hipótesis primera sobre el revestimiento de la Responsabilidad Social Corporativa en su discurso, por un sentido instrumental de explotación y dominación social. Las organizaciones han dado grandes avances en materia de ser socialmente responsables desde una perspectiva de reconocimiento a la sociedad -y su problemática-, y de cierta manera pretenden apartarse de aquella reputación capitalista que las define como maquinarias de explotación y dominación; sin embargo, esta lógica se limita a una mera pretensión por alejarse de dicha reputación, más no un verdadero cuestionamiento y cambio de definirse como tales. Es entonces que, se ha advertido que las organizaciones hacen de esa, “su naturaleza”, el principal determinante de todos sus discursos y accionares, incluyendo entre ellos el relacionado a su responsabilidad social. Desde allí, se corrobora a la idea de aproximar la RS desde un sentido distinto.
- Se reconoce parcialmente la hipótesis segunda en que se sospecha que los discursos de RSC no constituyen una adhesión y colaboración de las organizaciones a intereses sociales, sino el medio que facilita el ocultar y justificar su propia racionalidad instrumental, y por ende el accionar organizacional. Se hizo visible que el atractivo inicial de una organización por ser socialmente responsable radica precisamente en lo favorable que resulta para los objetivos propios de la organización (marketing social), sin embargo a medida que se profundiza el trabajo sobre la RSC, la incorporación de objetivos sociales en la organización se hace

habitual, replanteando la lógica de ser socialmente responsable para varias organizaciones. Aún así, es común observar la incuestionable prioridad que suele darse dentro de la entidad al objetivo individual, junto con el manejo exclusivamente “promocional” de la colaboración a objetivos sociales, lo que bien permite pensar en la no adhesión solidaria a intereses sociales, sino solamente a la manipulación de éstos como fachada para la aceptación social de los mecanismos de cumplimiento del objetivo individual organizacional.

Conclusiones

- La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) constituye la vía de trascendencia, a través del colectivo, del ser humano con los asuntos sociales; de tal manera que la consecución del ser socialmente responsable constituye eje transversal de la existencia de la organización, no desencadena un asunto de elección (decide ser o no ser responsable) sino una exigencia social de coexistencia y corresponsabilidad.
- Desde lo teórico, la responsabilidad social corporativa en su entendimiento se ha construido en torno a una dualidad, con un polo que refleja la lógica estratégica del ser socialmente responsable desde la mirada estrictamente organizacional, y otro polo que expresa la expectativa social de la organización socialmente responsable; el primero prioriza a la organización en vinculación con la sociedad, mientras el segundo, que se lo denomina Ciudadanía Global, prioriza simplemente la sociedad (en donde ya de por sí se incluye a la organización y su expectativa).

- La demarcación de la dualidad en la RSC viene circunscrita a las categorías de explotación y dominación social. Mírese esto desde la influencia de dichas categorías en la configuración de la estrategia posicional de la organización frente a la sociedad, sea remarcando la relación netamente instrumental, o por el contrario reconociendo pertenencia y compromiso social; dicho de otra manera, ser socialmente responsable siendo aún un instrumento de explotación y dominación, o ser socialmente responsable generando ruptura en dichas categorías.
- Más allá de las interpretaciones teóricas y discursivas de la responsabilidad social, queda muy claro que una organización para alcanzar su status de ciudadano global, su razón de ser se sostiene en el juego de tres elementos primordiales: *Rentabilidad* (objetivo individual organizacional), *Beneficio Social* (objetivo social organizacional) y *Ética*; a partir de ahí, el ser socialmente responsable depende del reconocimiento y la armonización de dichos elementos, de absolutamente todos ellos, siendo allí donde radica la clave del camino a construir.
- La responsabilidad social no se la construye por fuera de la sociedad, sino desde la sociedad misma, reconociendo para la organización esa membresía social cosmopolita que posee. Es desde allí también, que asumir dicha responsabilidad no se limita a enfocarse únicamente a lo externo de la entidad (tampoco sólo a lo interno), sino a un verdadero compromiso social amplio interpretado desde las distintas relaciones *visibles e invisibles*, con las que la organización interactúa en su día a día.

- En el Ecuador, el tema de la Responsabilidad Social Corporativa, aunque sigue en etapa de formación, empieza a tomar relevancia en el mundo organizacional, sobre todo en áreas donde la presión social es fuerte (minería, petróleo, telecomunicaciones, construcción). Es difícil enunciar un diagnóstico global de la RSC en el país, en parte por carencia de un referente comunicacional -legal o informal- de aplicación general, sin embargo, en relación al objeto de investigación, sí es plausible sospechar de un roce en términos discursivos de la RSC con las categorías de explotación y dominación social.
- Se evidencia la presencia permanente, frontal o entre líneas, de la explotación social en el discurso de toda organización, independientemente de su naturaleza (empresa, fundación empresarial u ONG de origen civil) e interpretación de la RSC, sobre todo porque es una situación inmanente en la realidad de la sociedad actual. Detrás de toda entidad socialmente responsable es indudable la referencia a la obtención de plusvalía, medida en términos de rentabilidad financiera o prestigio, que enlaza a la organización con su condición de instrumento de explotación -¿capitalista?-.
- Así también, la lógica de dominación social se mantiene transversal en el discurso e interpretación de la RSC por las organizaciones analizadas, y es que al igual que con la categoría de explotación, resulta difícil apartarse de la condición de la organización como instrumento de dominación. De hecho, la expresión más clara de la posición dominadora radica en la asunción de la voluntad organizacional, a través de su discurso de RSC, sobre la interpretación (“solución”) de la realidad y su problemática social, es decir, ajustando la realidad a su idea de ser socialmente responsable, y no ésta a la realidad.

- Cada organización es libre de definir su propio ideal de lo que es ser socialmente responsable, de hecho es su potestad definirla; sin embargo, la discrecionalidad en la construcción de esa idea, ha motivado una dispersión en la interpretación que cada organización le otorga¹³³. Aún cuando resulta valiosa la heterogeneidad, no se puede evitar el sospechar en que se promulga vía abierta a desentendimientos y omisiones dentro de la organización, y quizá a la pérdida de oportunidades de cooperación.
- Ciertamente, la tipología formativa de una organización es un factor profundamente demarcativo en el enfoque sobre el cual construye su interpretación de Responsabilidad Social. Así, la figura de ONG de origen civil se vincula más con un enfoque colectivo desde la expectativa social, mientras la figura empresarial se inclina más por un enfoque individual desde la expectativa organizacional; en relación a otras figuras abordadas en la investigación, como transnacional y fundación empresarial, es posible aducir una suerte de herencia del enfoque desde sus organizaciones madre, a través de la declaración y exigencia de políticas internas.
- La discrecionalidad en la concepción de responsabilidad social entre organizaciones imposibilita, en afán de justicia, la evaluación del ejercicio de la RS en las organizaciones, a menos que se lo haga desde el discurso que previamente delinea ese ejercicio. De allí, que se concluye que el discurso condiciona a la práctica, y en ese sentido, bien puede decirse que, libre de todo juicio de valor (positivo o

¹³³ Recuérdese la interpretación de RSC de Holcim Ecuador S.A., o la distinción entre Responsabilidad Social y Responsabilidad Corporativa en Telefónica Móviles Ecuador.

negativo), las organizaciones intentan mantenerse coherentes con su discurso de responsabilidad social.

- Es un desliz recurrente en las organizaciones, consciente o inconscientemente, el encajar la responsabilidad social a un factor netamente de cooperación - posiblemente caritativa- con la resolución de la problemática social de la comunidad más cercana con la que interactúa, y visto desde un enfoque netamente socio-económico (pobreza, educación, salud); mientras contemplan por separado, si es que lo hace, lo referente a otros ámbitos de la RS tales como: ambiente y seguridad laboral, gestión ambiental, cumplimiento de obligaciones con el Estado y la ley, transparencia, etc.; y peor aún, ni siquiera vislumbran ámbitos de índole político y cultural. El riesgo de esta realidad radica en la carencia de complementariedad entre ámbitos, que conlleve un verdadero ejercicio de ciudadanía global evitando la parcialidad o contradicción en el mismo.
- Una mirada bastante asimilada de la RSC tiende a abordarla desde un sentido de una vía, en que la organización reconoce la lógica de “responder” ante la sociedad y su afán de mejorar colectivamente su calidad de vida, constituyéndose únicamente en partícipe y responsable de la “solución”; sin embargo, esa lógica reniega de la incidencia y responsabilidad sobre la “problemática” que recae sobre la organización, siendo ahí donde la responsabilidad social como ciudadanía global aborda su segundo sentido, el de corresponsabilidad. Dicho de manera más simple, la RSC de una vía reviste de heroicidad a la organización y de villanía a la sociedad; cuando ser verdaderamente socialmente responsable o ciudadano global aborda a la

organización en la sociedad, lejos de la dualidad de héroe o villano, sino simplemente por el hecho de ser corresponsable (héroe y villano).

Recomendaciones

- La Responsabilidad Social bien puede constituirse en una alternativa de ruptura o salida a las realidades de explotación y dominación social, siempre que la organización sea consciente de liberar su discurso y práctica de esas categorías. Es ahí donde se origina el reto, asumir la responsabilidad social como ciudadanía global, sin limitar esa ruptura a un mero intento, sino que vaya constituyéndose en un hecho, una realidad.
- Recogiendo la línea argumentativa de la Ciudadanía Global, la organización debe comprender que no es un ente aislado de la sociedad, es un miembro partícipe y comprometido con la misma al igual que cualquier individuo, *es un ciudadano*, y es desde la conciencia de aquello desde donde debe originar y comprender su ser socialmente responsable. Desde allí, la recomendación a la organización es a no mirar la sociedad por fuera de sí, sino a mirarse y mirar a la sociedad en sí.
- Recuérdese que la Responsabilidad Social es de gran amplitud y complejidad, y que debe abordarse para el ejercicio desde su total magnitud. No se es socialmente responsable únicamente con entregar dádivas de apoyo a programas sociales o brindando seguridad laboral, mientras por otro lado haya evasión o elusión de impuestos o se lleven procesos altamente contaminantes; ser socialmente

responsable debe ser una invitación a trabajar en todos sus ámbitos, en complementarlos, solamente allí se lo estaría potenciando realmente.

- Sin afán de querer trazar un recetario, una aproximación coherente con la sociedad de la responsabilidad social (delineada desde la ciudadanía global en esta investigación) debe ser consciente de no dejar de lado ciertos conceptos “reivindicativos” que sin duda aportan con una mirada distinta de cómo la organización pudiese interactuar con su realidad, logrando el beneplácito de la sociedad; es allí que ideas como la solidaridad (no confundir con caridad), “lo colectivo”, “en la sociedad”, cosmopolitismo, coexistencia y corresponsabilidad, constituyen referentes importantes en ese camino por construir responsabilidad social.
- Ser socialmente responsable para una organización no debería ser enmarcado inicialmente a una motivación de generar reputación e imagen, cual si aquello se limitase a un medio o una estrategia; sino por el contrario, desde un inicio debería enmarcarse en el reconocimiento y compromiso de la organización ‘en’ y ‘con’ la sociedad, con el ser humano... la RS como medio y fin para la humanización de la organización. Y no hay de que preocuparse, seguro la buena reputación e imagen, rentabilidad, sostenibilidad y demás otros beneficios para la organización llegarán por añadidura con ejercer debidamente su RS, pero no olviden que el objetivo y principal motivación seguirá siendo el ser socialmente responsable.
- Previo a la implementación de un programa de Responsabilidad Social es crucial trabajar sobre la definición del ideal de organización -socialmente responsable- se

pretende llegar a ser, y para esto no basta con enfocar únicamente un lado, aquel de lo que la organización quiere de sí, sino también debe tomarse en cuenta lo que la sociedad espera de la organización. Si bien la organización es quien define su perspectiva de RS, no debería prescindirse del aporte de la sociedad en la construcción de dicha perspectiva, por cuanto es el eje fundamental del compromiso.

- Es grato encontrarse en el Ecuador con importantes esfuerzos e iniciativas por impulsar una distinta y más legítima Responsabilidad Social, y la invitación es a mantenerse en la lucha, no rendirse. Sí que es difícil el trayecto a ser socialmente responsable, más aún cuando se lo aborda en la magnitud amplia que esta investigación ha defendido, pero es un trabajo que bien vale la pena.
- Finalmente, se insta a individuos y organizaciones a continuar trabajando sobre el tema de la Responsabilidad Social, comenzando por reconocerla y hacerla parte de sus vidas, en cada instante, en cada acción. Solamente allí, la consecución de ese ideal de un “mundo mejor”, de una sociedad más justa, dejaría de verse tan lejos, porque al fin se estaría transitando en un camino hacia él.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- ❖ Adorno, Theodor W., “Actualidad de la Filosofía”, Volumen 18, Ed. Paidós, Barcelona, 1991.
- ❖ Dussel, Enrique, “Ética de la Liberación”, Ed. Trotta, Madrid, 2000.
- ❖ Errandonea, Alfredo, “Dominación y Explotación”, Ed. Acción Directa, Buenos Aires, 1972.
- ❖ Fistetti, Francesco, “Comunidad. Léxico de Política”, Ed. Nueva Visión, Buenos Aires, s.a.
- ❖ Glück, Alois, “Asumir Responsabilidad: Una Sociedad de Ciudadanos Activos para un país más eficiente y humano”, INDESIC, Quito, 2002.
- ❖ Himmelstein, Jerome L., “Looking Good & Doing Good”, Indiana University Press, Bloomington and Indianapolis, 1997.
- ❖ Horkheimer, Max, “Teoría Crítica”, Ed. Amorrortu, Buenos Aires, 2003.
- ❖ Lundborg, Luis B., “Future without Shock”, Norton, New York, 1972.
- ❖ Maldonado, Adolfo, “La Manera Occidental de Extraer Petróleo: La Oxy en Colombia, Ecuador y Perú”, Oliwatch, Quito, 2001.
- ❖ Marx, Karl, “El Capital”, Tomo 1, Editorial Cártao, México, 1983.
- ❖ Marx, Kart, “Formaciones Económicas Precapitalistas”, Eudecor, Córdoba, 1966.

- ❖ Morgan, Gareth, “Imágenes de la Organización”, Ediciones Alfaomega, México DF, 1991.
- ❖ North, Lisa; Clark, Timothy David; Patroni, Viviana, “Community Rights and Corporate Responsibility: Canadian Mining and Oil Companies in Latin America”, Between the Lines, Toronto, 2006.
- ❖ Salamanca, Anthony, “Un Mundo Mejor es Posible”, UNESCO, Barcelona, 2005.
- ❖ Sweezy, Paul M., “Teoría del Desarrollo Capitalista”, Fondo de Cultura Económica, México DF, 1958.
- ❖ Tichy, Noel M.; McGill, Andrew R.; St. Clair, Lynda, “Corporate Global Citizenship”, The New Lexington Press, San Francisco, 1997.
- ❖ Weber, Max, “Economía y Sociedad”, Fondo de Cultura Económica, México, 1999.

Documentos

- ❖ Boltansky, Luc & Chiapello, Ève, “El Nuevo Espíritu del Capitalismo”, Editorial Akal, s.c., 2002.
- ❖ Comisión de las Comunidades Europeas, “Libro Verde sobre Responsabilidad Social de las Empresas”, Unión Europea, Bruselas, 2001.
- ❖ Entrevista a Boris Cornejo, Presidente Ejecutivo Fundación Esquel y Vicepresidente Ejecutivo CERES (Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social). concedida al autor, 18 de octubre de 2007.
- ❖ Entrevista a María Augusta Proaño, Coordinadora Programa Proniño, Telefónica – Movistar, concedida al autor, 8 de noviembre de 2007.
- ❖ Entrevista a Saskia Izurieta, Coordinadora Nacional de Programas, Fundación Holcim Ecuador, concedida al autor, 17 de diciembre de 2007.

- ❖ Fundación Holcim Ecuador, “El Buen Vecino, Informativo de la Fundación Holcim Ecuador para la Comunidad”, No. 001, Holcim Ecuador S.A., Quito, junio de 2007.
- ❖ “Informe Anual de Responsabilidad Corporativa 2006”, Telefónica Movistar - Ecuador, Quito, 2007.
- ❖ Jacobs, Michael, “Economía Verde: Medio Ambiente y Desarrollo”, Tercer Mundo Editores, Bogotá, 1995.
- ❖ Marx Karl, “Contribución a la Crítica de la Economía Política”, en: “Obras Escogidas Marx-Engels”, Editorial Túpac Amaru, Bogotá, 1975.
- ❖ Procacci, Giovanna, “Ciudadanos Pobres, la Ciudadanía Social y la Crisis de los Estados del Bienestar”, en: *García, Soledad & Lukes, Steven* “Ciudadanía: Justicia Social, Identidad y Participación”, Siglo XXI, Madrid, 1999.
- ❖ “Reporte de Desarrollo Sostenible 2006”, Holcim Ecuador S.A, Quito, 2007.
- ❖ Responsabilidad Social 8000, “Norma SA8000”, Social Accountability International, New York, 2001.
- ❖ Torres Mora, Madrid, “Ellos son los actores de la Responsabilidad Social Corporativa”, *Revista Ensaga*, Edición No. 11, Quito, Octubre 2006.
- ❖ Varios, “Responsabilidad Social Corporativa: Un Reto Para la Gobernabilidad”, MEIL Nro. 19, Hexagon Consultores & Cosude, Quito, 2006.

Páginas WEB

- ❖ Consorcio Empresarial para la Responsabilidad Social, Red CERES, www.redceres.org, visitado en octubre 2007.
- ❖ Fundación Crisfe, Ecuador, www.pichincha.com/crisfe, visitado en agosto 2007.

- ❖ Holcim Ecuador S.A., www.holcim.com/ec , visitado en mayo 2007.
- ❖ Hexagon Consultores, www.hexagon.com.ec , visitado en abril 2007.
- ❖ Instituto Ethos, Brasil, www.ethos.org.br, visitado en octubre 2007.
- ❖ Instituto de Responsabilidad Social Empresarial, Ecuador, www.irse-ec.org, visitado en noviembre 2007.
- ❖ Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, España, www.mtas.es, visitado en diciembre 2006.
- ❖ Occidental Petroleum Corporation, Ecuador, www.oxy.com, visitado en agosto 2007.
- ❖ Oleoducto de Crudos Pesados, Ecuador, www.ocpecuador.com, visitado en agosto 2007.
- ❖ Patronato San José, Quito, Ecuador, www.fundacionpatronatosanjose.com, visitado en agosto 2007.
- ❖ Social Accountability Internacional, USA, www.sa-intl.org, visitado en septiembre 2007.
- ❖ Telefónica Ecuador, www.telefonica.com.ec, visitado en agosto 2007.
- ❖ www.jacquesderrida.com.ar, visitado en enero 2008.

ANEXOS

ANEXO 1 GUÍA DE ENTREVISTAS

Objetivos

Objetivo General:

Comprender la percepción organizacional (entendimiento y sentimiento) sobre la Responsabilidad Social Corporativa en el Mundo Organizacional Ecuatoriano.

Objetivos Específicos:

- Indagar sobre la interpretación y expectativa organizacional alrededor de la Responsabilidad Social Corporativa.
- Explicar la impresión que despiertan las organizaciones socialmente responsables, a través de sus acciones.
- Comprender los aspectos relevantes de la posible distorsión alrededor de la idea de RSC.
- Entender cuál es la motivación más atribuida desde los actores socialmente responsables a las acciones que realizan.
- Evaluar de forma general la implementación y ejercicio de Responsabilidad Social Corporativa.

Metodología

El presente trabajo de campo pretende bosquejar una versión de la percepción organizacional frente a la Responsabilidad Social Corporativa; a la vez, se plantea explorar sobre la prácticas de las organizaciones que implementan programas de RSC.

De esta manera, y a través de un análisis cualitativo, se obtenga la mayor información en conocimiento y entendimiento de la percepción respecto a la RSC, a la vez que permitirá enriquecerse con la libertad de expresión (alrededor del tema) por aquellos quienes participen de la investigación.

Universo

Directivos o responsables de programa de entidades organizacionales ecuatorianas que se identifique o reconozca relación directa o indirecta con acciones vinculadas a la Responsabilidad Social Corporativa.

Muestra

Pretendiendo un número manejable de consultados, y siguiendo un criterio de representatividad basado en las relaciones en las que una organización puede ligarse con la RSC, se plantea la siguiente muestra: Empresa (1); Fundación Empresarial (1); ONG de origen civil (1).

Técnica de Recolección de Datos

Se ha optado como técnica, la realización de *entrevistas semi-estructuradas* a directivos organizacionales, en los que se fomente un ambiente más libre y abierto, tipo conversación, en la que se confía de la capacidad del entrevistador, el indagar los siguientes elementos:

(Presentación del Entrevistado)

- ***Concepción General de la RSC y potencial que le atribuyen. Origen de su respuesta.***

Preguntas Posibles: Desde su perspectiva... ¿Qué significa ser socialmente responsable? o ¿Cómo concibe la Responsabilidad Social Corporativa?, ¿Cuáles son los alcances (en acciones e involucrados) de la Responsabilidad Social Corporativa?

- ***Visión de la entidad socialmente responsable con la que se siente vinculado. Medio por el cual generó esa visión.***

Preguntas Posibles: Ya en el ámbito de la organización... ¿Cómo se tradujo esa idea de Responsabilidad Social Corporativa dentro de la organización?, ¿En el ámbito de la cultura organizacional?, ¿En el ámbito de sus actividades diarias?, ¿en la imagen misma (interna y externa) de la organización?, ¿Cómo se ha logrado socializar o transversalizar la Responsabilidad Social dentro de la organización? ¿Se lo ha logrado?

- ***Motivación atribuida a la entidad socialmente responsable. Criterio frente a esa motivación.***

Preguntas Posibles: Vamos con el lado motivacional detrás de la Responsabilidad Social Corporativa... ¿Qué es lo que motiva o cuál es la motivación de su organización para ser socialmente responsables?, ¿Cuál fue ese plus que condujo y obtuvo la organización de asumir verdaderamente su Responsabilidad Social?, ¿Quiénes fueron y son los abanderados visibles de la Responsabilidad Social dentro de la organización?, ¿Han evaluado cómo se beneficia la organización de ser socialmente responsable? o ¿Qué beneficios le genera a la organización el ser socialmente responsables?, ¿Desde que la organización ha asumido frontalmente su Responsabilidad Social, en qué planos han notado mejoras (en el financiero, comercial y de aceptación social)?.

- ***Breve descripción de sus acciones de Responsabilidad Social Corporativa.***

Preguntas Posibles: Ya más en lo práctico... ¿Cuáles son las acciones que realiza la organización a favor de ejercer su Responsabilidad Social? o ¿Cuáles son las estrategias definidas en su organización en el ámbito de la RSC?, ¿Por qué optaron por esas acciones?, ¿Cómo participa la organización?, ¿Quiénes se benefician?, ¿Usted conoce sobre cómo operan y cuáles son las prácticas sociales y ambientales de su empresa, tanto internamente como para la sociedad en general?, ¿Sabe de alguna crítica o denuncia sobre estas empresas? Conoce o participa de redes, grupos o movimientos de contestación a estas empresas?, ¿Considera que sí se está generando un impacto social? o a la luz de los resultados...¿Qué evaluación le merecen las acciones de RSC?, ¿Cómo se mide las políticas o acciones de RSC en la organización?

Naturalmente, al ser una entrevista no-estructurada el orden y composición de las preguntas con las que se pretende abordar al entrevistado va a resultar variable, y responderá a la fluidez y dirección que vaya tomando la conversación. Empero esto no implica que se permita omitir ninguno de los elementos informativos que se pretende lograr del entrevistado.

Análisis de Datos

Tanto como para la etapa experimental (entrevistas), como para un mejor entendimiento y análisis de los datos, es inminente tener en cuenta ciertos criterios que ayudarían a una interpretación más acertada de la percepción que busca esta investigación. Estos son:

- El término Responsabilidad Social Corporativa es relativamente nuevo, lo cual puede pecar de demasiado técnico e incomprensible para entrevistados, lo que pudiese llevar a confusiones. Para lo cual es necesario tratarlo con un perfil más descriptivo y con palabras más comunes, que supriman el riesgo de confusión.
- La heterogénea formación de los entrevistados, como su apertura pueden representar un riesgo y una limitante para lograr indagar más profundamente en su percepción.
- Concentrarse en el caso de RSC relacionado a la experiencia del entrevistado, de manera de obtener su criterio alrededor de su percepción personal y organizacional, y omitir algún sesgo por juicios de valor frente a otros casos ajenos.
- Acorde a la relación del entrevistado con la RSC, es factible que se pueda profundizarse en algunos elementos de la percepción, pero a la vez puede que se afronte problemas o limitaciones respecto a otros elementos a investigar.

SELECCIÓN DE 10 PREGUNTAS

Desde su perspectiva...

1. *¿Qué significa ser socialmente responsable? o ¿Cómo concibe la Responsabilidad Social Corporativa?*
2. *¿A qué actores y qué acciones se debe involucrar para ser socialmente responsable?*

Ya en el ámbito de la organización...

3. *¿Cómo se tradujo esa idea de Responsabilidad Social Corporativa dentro de la organización?*
4. *¿Cómo se ha logrado socializar o internalizar la Responsabilidad Social en cada miembro de la organización? ¿Se lo ha logrado?*

Vamos con el lado motivacional detrás de la Responsabilidad Social Corporativa...

5. *¿Qué es lo que motiva o cuál es la motivación de su organización para ser socialmente responsables?*
6. *¿Cuál fue ese plus que condujo y obtuvo la organización de asumir verdaderamente su Responsabilidad Social?*
7. *¿Qué beneficios le genera a la organización el ser socialmente responsables?*

Finalmente, ya en lo más pragmático de la RSC en su organización...

8. *¿Cuáles son las acciones que realiza la organización a favor de ejercer su Responsabilidad Social? o ¿Cuáles son las estrategias definidas en su organización en el ámbito de la RSC?*
9. *¿Considera que sí se está generando un impacto social? o a la luz de los resultados...¿Qué evaluación le merecen las acciones de RSC?*
10. *Entonces, ¿Cómo se mide las políticas o acciones de RSC en la organización?*



MEMORANDO ECONOMICO DE
INVESTIGACION LEGISLATIVA

Responsabilidad Social Corporativa: un Reto para la Gobernabilidad
Papel de Trabajo M.E.I.L., Nro. 19

HEXAGON CONSULTORES
Octubre 15, 2006

PRESENTACIÓN:

Ponemos en su consideración el décimo noveno número del Memorando Económico de Investigación Legislativa, M.E.I.L. El propósito del M.E.I.L. es presentar un análisis técnico de la legislación económica existente o en debate en el país, como un aporte a la discusión de políticas públicas que generen efectos positivos sobre el bienestar de la población, especialmente de la más vulnerable.

Como parte de nuestra responsabilidad social corporativa, hemos financiado un 75% del costo de esta investigación, contando con el auspicio complementario de la Cooperación Suiza para el Desarrollo.

De este modo, M.E.I.L. se distribuye bajo este formato (documento completo), al igual que en un formato resumido (análisis ejecutivo) publicado a través de medios impresos y electrónicos.

Le invitamos a participar y opinar sobre el tema discutido en esta edición a través del foro virtual en www.hexagon.com.ec. Valoraremos mucho sus comentarios, opiniones y recomendaciones.

El proyecto M.E.I.L. espera compilar todos los temas investigados por nuestro equipo y los comentarios de nuestros lectores al cierre del primer año de opinión a través de un libro de "Análisis Empírico de la Legislación Ecuatoriana" a publicarse en el marco del Proyecto R.E.D. (Regulación, Economía y Distribución) que esperamos constituya una herramienta y un nuevo espacio para la discusión informada y técnica sobre los temas legislativos de mayor debate en Ecuador. Ratificamos entonces nuestra invitación y gratitud por su lectura, opinión y contribuciones.

HEXAGON CONSULTORES

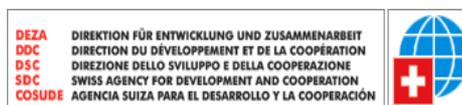
Introducción

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es una respuesta ética, nacida desde las empresas privadas (y recientemente de las públicas también) cuya moralidad antecede a su racionalidad, para dar respuesta a los desafíos de inclusión del mercado, la sociedad y el desarrollo sustentable.

Siendo algo de fondo al nivel global, una de las áreas donde más aplicación puede tener la responsabilidad social corporativa en el Ecuador es en el campo de la gobernabilidad, sobre todo en cuanto a la regulación y auto regulación público/privada se refiere. La razón: la RSC, si se la entiende y practica bien, es una herramienta estratégica de la gestión que puede llevar, en lo privado, a la reducción de los costos de operación, al manejo de riesgos y, en lo público, a una mayor sostenibilidad público/privada como sociedad.



WWW.HEXAGON.COM.EC



1

Auspicia :

WWW.COSUDE.ORG.EC

Con esto antecedentes, y aunque no existe una definición única, se podría decir que en términos de gobernabilidad, la RSC es la forma mediante la cual las empresas integran los retos económicos, sociales y medio ambientales del entorno a su gestión, generalmente a través de soluciones innovativas y proactivas que permiten reducir las necesidades de regulación, crear un ambiente de confianza y dar mayor sostenibilidad tanto a la organización social, como a los negocios que florecen dentro de una mejor organización económica, política y social dentro de un territorio y ambiente específico.



Fuente: Hexagon Co., Ecuador

Frente al interés de la gobernabilidad, que no escapa a lo empresarial ni a lo corporativo (como concepto más amplio), en esta edición hacemos un primer acercamiento hacia del “estado de las cosas” en cuanto a Responsabilidad Social Corporativa y la gobernabilidad en el Ecuador; lo hacemos a partir de los resultados de una encuesta inicial que realizamos durante las últimas semanas del mes de septiembre y primeras de octubre del presente año.

Los resultados obtenidos de dicha encuesta nos permiten establecer ciertos patrones que justifican el incluir a la RSC como una posible política pública a ser promovida bajo un acuerdo público-privado que facilite el trabajo de las corporaciones que sí están considerando en su funcionamiento la dualidad entre su responsabilidad social corporativa y la gobernabilidad nacional.

I. RESPONSABILIDAD SOCIAL Y GOBERNABILIDAD, MARCO DE ANALISIS

1. ¿En qué reside la importancia de la RSC para la Gobernabilidad?

Bajo políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) las firmas integran las preocupaciones sociales y medioambientales en sus prácticas de negocios y en su interacción con los diferentes agentes económicos y comunitarios de forma voluntaria o acordada.

Las características principales de la RSC que la convierten en una herramienta estratégica de manejo del riesgo y construcción de gobernabilidad, en su sentido más amplio, pueden resumirse en la relación entre lo privado y lo público, del siguiente modo:

- **En lo privado:** La RSC tiene que ver directamente con la gerencia y la responsabilidad de esta hacia los accionistas y la sociedad, garantizando condiciones para la reproducción del capital y la reputación de la firma;
- **En lo público:** La RSC contribuye al desarrollo humano sustentable: los negocios socialmente responsables integran su impacto económico, social y medioambiental en el análisis de costo/beneficio de sus operaciones;
- **En lo público-privado:** La RSC es un comportamiento de las empresas que no solo cumple los requerimientos legales de una nación, sino que además avanza hacia campos sociales y ambientales no regulados que otorgan a dicha empresa ventajas competitivas y maximización de sus beneficios de largo plazo.

2. RSC y Regulación

En términos regulatorios, se debe diferenciar entre la responsabilidad social que una pequeña o mediana empresa nacional es capaz de procesar, de la responsabilidad social que una corporación multinacional puede tener.

En dicho sentido, las PYMEs nacionales deben ser reguladas para ser más socialmente responsables, pero dicha regulación debe ser lo menos estricta posible, toda vez que dichas corporaciones están en proceso de crecimiento y cumplen un rol importante en la absorción de la mano de obra nacional.

Por otro lado, en cuanto a las Corporaciones Multinacionales (CMN) la regulación debe ser lo más estricta posible, sin llegar a ser disuasiva de los flujos de Inversión Extranjera Directa; para orientar la regulación se puede tomar como base aquello que globalmente dichas corporaciones han adoptado ya, por voluntad propia, como códigos de ética, la mayoría de ellos publicados en sus páginas Web.

En uno u otro caso, es importante que el país promueva y cuente con regulaciones que favorezcan la adopción, por parte de las empresas, de políticas de



**MEMORANDO ECONOMICO DE
INVESTIGACION LEGISLATIVA**

responsabilidad social que faciliten la reproducción del capital, el empleo, la tecnología y la paz social.

De este modo, ya sea por un proceso de crecimiento ordenado de la Formación Bruta de Capital Fijo (FBKF) nacional socialmente responsable, o a través de un proceso ordenado de promoción de la Inversión Extranjera Directa (IED) responsable, será posible aprovechar lo que usualmente ofrecen nuestros países – mano de obra barata, regulación laxa y recursos naturales en abundancia – y a la vez lograr que las inversiones nacionales e internacionales no sean, como en el pasado, “depredadoras” de la institucionalidad, la sociedad y el ambiente.

Este nuevo tipo de inversiones – aquel que incorpora consideraciones sociales y medioambientales al tradicional análisis financiero – no es una utopía, como lo muestra la siguiente subsección. En el mundo internacional, este comportamiento está cobrando, desde hace alrededor de una década, cada vez mayor importancia y un nombre propio: la Inversión Socialmente Responsable (ISR).

3. Inversión Socialmente Responsable y Gobernabilidad

Alrededor de un 5% de los activos invertidos en instituciones de inversión colectiva en el Reino Unido incorporan criterios de RSC. En la Unión Europea, según un estudio elaborado por Sustainable Investment Research International Group, a fines del año 2001, alrededor de 251 fondos de inversión en Europa incorporaban criterios de RSC al proceso de configuración de sus carteras.¹

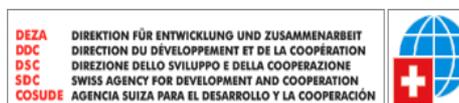
Asimismo, según cifras 2005, 1 de cada 10 dólares administrados en fondos de inversión en los Estados Unidos se destinaban a inversiones socialmente responsables, es decir, casi 2.3 billones de dólares de un total de 24.4 billones². No sólo el monto llama la atención sino también la tasa de crecimiento. En sólo 10 años, es decir, entre 1995 y 2005 el aumento de este tipo de inversiones fue del 258%.

La explicación para este llamativo desempeño es que este tipo de alternativas financieras permite a los inversionistas no sólo hacer trabajar al dinero en función de objetivos financieros específicos sino también perseguir un futuro basado en la sostenibilidad y las necesidades de los múltiples stakeholders, entre los que se incluyen empleados, sus familias y la comunidad, contribuyendo todo ello, no solo al crecimiento del mercado, sino además al crecimiento de las sociedades y su gobernabilidad.

Según una publicación realizada en nuestro país por Children Internacional, a partir de un estudio de Promoting Public Causes Inc., esta clase de prácticas no solo ha generado resultados sociales, sino que en lo estrictamente comercial ha sido ya en Ecuador un buen negocio, pues se ha comprobado que ha generado mayor

¹ SiRi Group (2002), citado en “Responsabilidad Social Corporativa”, Lafuente A. y otros, 2003.

² “2005 Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States”; Social Investment Forum





**MEMORANDO ECONOMICO DE
INVESTIGACION LEGISLATIVA**

aceptación y fidelidad a las marcas que han optado por dichas prácticas. De hecho, en el país:

- Alrededor del 68% de los consumidores consideraría que las compañías tienen la responsabilidad de contribuir con soluciones a los problemas sociales. Por ello, las empresas que realizan campañas de promoción de una gestión bajo este enfoque son percibidas como más confiables e innovadoras;
- El 74% de los consumidores estaría dispuesto a cambiar de marca si supiera de un producto, de iguales características y precios, generado por una empresa que cumpla con los principios de RSC; y,
- El 54% pagaría un precio hasta un 10% mayor por un bien producido por una empresa de este tipo. Este porcentaje se incrementaría a un 94% si se conociera que parte del valor pagado por el bien sería destinado a un proyecto social.

Frente a un Estado que invierte valores insuficientes en el desarrollo humano sostenible y confronta dificultades a la hora de financiar su obra social y la protección de sus áreas naturales privilegiadas, posiblemente la RSC pueda ser una opción que “despresurice” el ambiente y la relación sector público – sector privado y con ello, contribuya a mejorar la gobernabilidad y relaciones intersectoriales en el país.

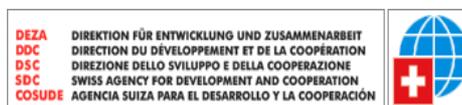
Finalmente, una ventaja de conjunto de la RSC, un poco menos visible, pero vital para Ecuador, y en la que quisiéramos focalizarnos en la segunda parte de este documento, es la mayor notoriedad e influencia que la empresa puede ejercer en la sociedad.

La notoriedad no solo es un activo empresarial comercial, sino que es un activo social institucional. Así como los consumidores responden favorablemente ante el cambio en el tipo de gestión, los trabajadores presentan mayores niveles de fidelidad y compromiso con la empresa, mejora la comunicación interna, las relaciones interpersonales y, por tanto, la productividad, pero sobre todo, el Estado, al relacionarse con este tipo de empresas, tiene, como se verá en la segunda parte de este documento, mayor apertura para el diálogo y la alianza pública-privada, generando una dinámica favorable a la gobernabilidad.

Por ello, y es el punto que hacemos en este Memorando, aunque la decisión de adoptar prácticas responsables está fundamentalmente radicado en el seno de las empresas, el Gobierno tiene un rol, y uno importante en su deber de promover, vía regulación favorable, el crecimiento de la cultura de RSC en el país. Por ejemplo, a través de una Ley o Decreto que cree instancias capaces de facilitar (ver el caso del Ministerio de RSC del Reino Unido) la participación empresarial en campos de prioridad en las que se pueda construir co-financiamiento, ya sea por medio de incentivos fiscales y/o alianzas público – privadas.



WWW.HEXAGON.COM.EC



5

Auspicia :

WWW.COSUDE.ORG.EC



**MEMORANDO ECONOMICO DE
INVESTIGACION LEGISLATIVA**

II. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y GOBERNABILIDAD EN ECUADOR, ESTUDIO DE CASO.

Objetivo del Proyecto

Hexagon Co. Ecuador tiene como una de sus misiones investigar cómo el desarrollo de una cultura de Responsabilidad Social similar al existente en países desarrollados (o en vías consolidadas de desarrollo) puede ser una columna de apoyo a la gobernabilidad en el Ecuador. Por ello, a través de la presente publicación hemos querido entregar una visión sobre las percepciones de un grupo de actores claves en torno al estado general de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en nuestro país, pero sobre todo, hemos pretendido estimular el interés sobre la investigación de la temática dual RSC-Gobernabilidad y la posibilidad de avanzar hacia una regulación (Ley o Decreto) que la promueva.

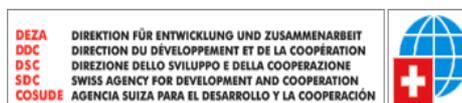
Metodología de Trabajo

Para cumplir con el objetivo del proyecto hemos seguido la siguiente metodología:

- Seleccionamos, dentro de bases de contactos electrónicas facilitadas por diversos grupos interesados en nuestro estudio (de gobierno nacional y gobiernos locales, sector privado, ONGs, organismos internacionales y medios de comunicación) a 4.500 receptores de una encuesta en línea (4.500 direcciones de correo).
- Dado que la encuesta se realizaría durante solo 10 días (vía Internet), establecimos, como meta conservadora, el contar con al menos 20 respuestas completas de instituciones de alta reputación, tanto públicas, como privadas, nacionales e internacionales (al menos 5 respuestas de cada tipo de institución) que nos diese ideas generales que pudiésemos incluir en este número del Memorando en torno a preguntas/respuestas que pudiésemos considerar/obtener respecto al tema legislativo RSC-gobernabilidad.
- La muestra incluyó para ello, a cientos de representantes del sector público y privado – pequeñas, medianas y grandes empresas – así como a funcionarios de organismos internacionales y organizaciones no gubernamentales; todos ellos recibieron un mensaje idéntico por correo electrónico, cuyo asunto era: “Encuesta Electrónica sobre Responsabilidad Social Corporativa (RSC) realizada por Hexagon Co., Ecuador”
- El cuerpo del mensaje fue el siguiente: “QUERIDOS LECTORES Y AMIGOS DE HEXAGON Y EL MEMORANDO ECONOMICO DE INVESTIGACION LEGISLATIVA (M.E.I.L.): Les agradecemos infinitamente el dedicar un poquito de su valioso tiempo para llenar esta encuesta importante para nosotros, Uds., y el país. Los resultados se mantendrán en estricta confidencialidad (esto está garantizado por virtud del sistema que estamos



WWW.HEXAGON.COM.EC



6

Auspicia :

WWW.COSUDE.ORG.EC



**MEMORANDO ECONOMICO DE
INVESTIGACION LEGISLATIVA**

usando: zoomerang). Un último favor: el link para llenar la encuesta estará en el aire por sólo 10 días a partir de hoy, así que gracias de nuevo por su apoyo para llenarla dentro de este período. Felicidades! f: Equipo HEXAGON ECUADOR (WWW.HEXAGON.COM.EC). Para comenzar la encuesta, presione "Start Survey". La encuesta le tomará aproximadamente 10 minutos. Cuando el cuestionario este completo, por favor presione "Submit". Gracias"

- Para facilitar la captura de información y el análisis de los resultados, las preguntas en su mayoría fueron de corte cerrado (opción múltiple), y el cuestionario fue administrado durante el mes del septiembre e inicios del mes de octubre del 2006.

Limitaciones del Estudio:

La encuesta fue enviada a alrededor de 4.500 direcciones. Se cuidó, en lo posible, de evitar enviar la encuesta por más de una vez a una misma persona; sin embargo no se pudo controlar que encuestas no lleguen a todos los receptores debido a que en algunos casos el programa boomerang.com fue bloqueado por los sistemas de firewall de los servidores empresariales (identificando por default el correo (con un link hacia le encuesta) como potencialmente peligroso (este problema puede ser corregido en el futuro mediante el uso de versiones más sofisticadas de boomerang.com).

En todo caso, y superando nuestra meta original, el total de respuestas recibidas fue de 88, de las cuales, 82 fueron llenadas completamente o parcialmente y 6 no presentaron respuesta alguna. Pese a ello, es necesario señalar que a pesar de que la muestra obtenida es casi 4 veces superior a la meta original, y dado el carácter de piloto de esta investigación, es necesaria una profundización para poder, partiendo de los resultados generales obtenidos en esta ocasión, realizar un estudio más afinado sobre el estado de las cosas, cuyas respuestas puedan considerarse representativas en términos estadísticos.

Acerca de los Encuestados

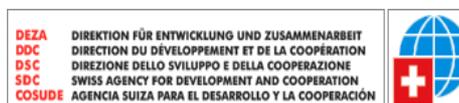
Aún con las limitaciones antes mencionadas, los resultados no dejan de ser interesantes, sobre todo si se toma en cuenta las siguientes características de la muestra obtenida (aleatoria por la voluntad y capacidad de respuesta dentro de la muestra mayor seleccionada):

Sector de organización del encuestado; composición de la muestra:

Sector / Entidad	# de encuestas
Empresarios (sector privado)	37
Entidades del sector público	28
Otros (org. Internac., soc. civil y medios)	23
TOTAL	88



WWW.HEXAGON.COM.EC





MEMORANDO ECONOMICO DE INVESTIGACION LEGISLATIVA

Cabe anotar que la respuesta de organismos internacionales fue superior a la esperada, pero menor a la recibida por parte de empresarios nacionales y entidades públicas ecuatorianas.

Dentro de esta muestra, se ha obtenido una distribución equilibrada entre niveles de responsabilidad:

- El 31% de los encuestados ostenta cargos a nivel directivo y el 33% de las empresas son grandes (con más de 100 empleados).
- Es considerable el número de encuestados pertenecientes al sector corporativo y gubernamental, lo cual permite tener confianza para emitir algunas conclusiones sobre la visión en torno a la RSC y la gobernabilidad en estos sectores.
- El análisis de los grupos más pequeños es menos concluyente por lo tanto este informe se centra principalmente en los resultados totales y, de ser pertinente y consistente, en el análisis por sectores público-privado (no hemos podido discriminar, en esta ocasión, entre lo nacional-internacional).

Análisis de los Resultados

Acerca del conocimiento sobre el concepto de RSC

Según los resultados de la encuesta, uno de los principales resultados que llama la atención es que las diferentes organizaciones ya están al corriente del concepto de RSC. De los encuestados, el 83% conoce sobre el tema en comparación a un 17% que manifiesta no tener conocimiento alguno.

El nivel de conocimiento sobre el tema es mayor en el sector corporativo (85.7%) que en el sector público (75%). Es interesante, para el objetivo final de esta investigación (asociar RSC y gobernabilidad) constatar que solo 1 de cada 4 respondientes del sector público no conoce el concepto; aquello se convierte en una ventaja hacia la iniciativa de ligar, dentro de la red de contactos establecida, actividades de RSC hacia alianzas público-privadas.

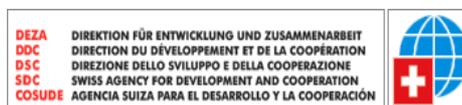
Interpretación sobre la RSC

El banco de preguntas incluyó una serie de preguntas que procuraban entender cómo las organizaciones interpretan la RSC y qué ruta de RSC podría ser incorporada por las corporaciones públicas o privadas (sobre todo nacionales) a sus líneas de operación estratégica como organizaciones. Con esta lógica, se les pidió a los encuestados indicar cuáles son los elementos de la RSC que ellos consideraban como los más importantes.

Del total de encuestados, el 57% respondió que la RSC es una iniciativa conectada con el desarrollo sostenible (económico-social-ambiental):



WWW.HEXAGON.COM.EC



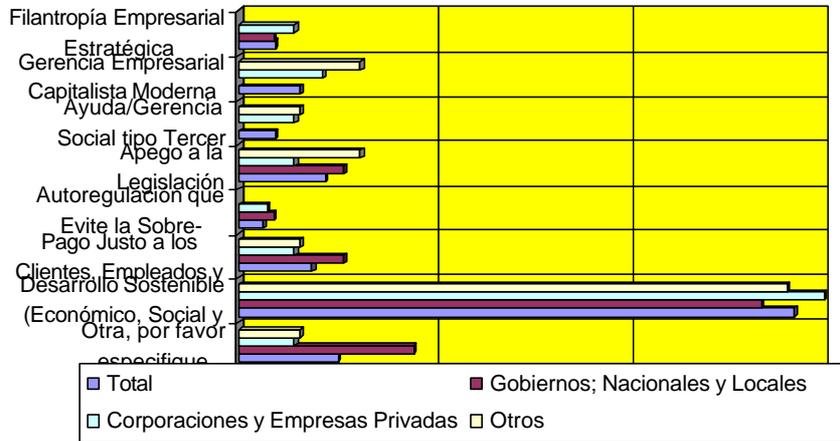
8

Auspicia :

WWW.COSUDE.ORG.EC

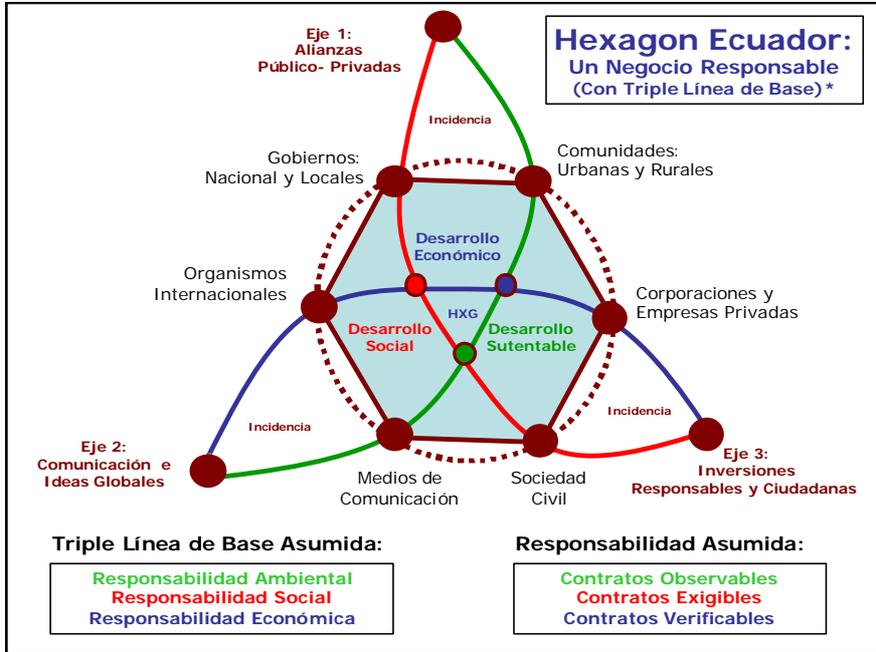
MEMORANDO ECONOMICO DE INVESTIGACION LEGISLATIVA

Figure 2. ¿Para la Alta Gerencia de su Compañía, el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) está asociado con qué tipo de iniciativa?



Esta respuesta mayoritaria valida la posibilidad de crecimiento de modelos de negocios de triple línea de base, al ratificar el interés mayoritario de los diversos stakeholders por la gestión del desarrollo que integre lo económico, con lo social y lo ambiental (ver diagrama abajo):

UN EJEMPLO POSIBLE DE MODELO DE NEGOCIOS DE LINEA DE BASE TRIPLE

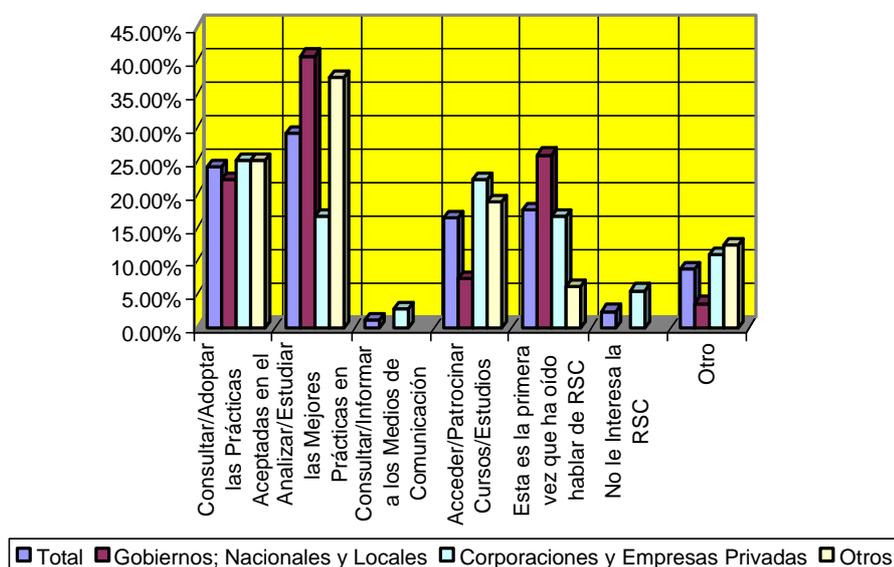


© Derechos Reservados: Hexagon Ecuador. Fuente Plan Estratégico 2004-2006. Elaboración: Equipo Hexagon.

Una vez validada la existencia de interés en Ecuador por el establecimiento de negocios con una línea de base triple (para la RSC), cobró más interés para nuestro equipo investigador el analizar las respuestas a la siguiente serie de preguntas, donde los encuestados identificaron la forma en la que la RSC (de línea de base triple) se puede incorporar en el marco de sus propias organizaciones.

Como se muestra en el siguiente gráfico, la clasificación de las respuestas por sectores arroja resultados interesantes:

Figure 3 ¿Por qué camino optaría su Compañía para Conocer/Promover el concepto y utilidad de la Responsabilidad Social Corporativa?



Vemos, por ejemplo, que son inferiores al 5% las respuestas de “no le interesa la RSC”, resultado bastante alentador que se hace aún más favorable si se toma en cuenta que del total de respuestas, la ruta más popular para que la RSC se incorpore a la estructura del negocio en Ecuador es a través del “análisis y adopción de mejores prácticas en el Ecuador” (29.10%).

Esto quiere decir que no solo que hay interés y conocimiento, sino que además, existe la percepción de que ya existen prácticas de calidad en el país de las cuales se puede aprender.

En este sentido, se ve también una complementariedad con lo que se puede aprender de experiencias internacionales, pues a la opción de aprendizaje nacional le sigue la opción de “evaluación y adopción de prácticas de acuerdo a experiencias internacionales” (24.10%).

Un resultado que a nuestro parecer valida aún más la respuesta es que tanto en la primera, como en la segunda pregunta, se menciona que solo alrededor de un 17% del total de encuestados escucha por primera vez sobre la RSC.

Al desglosar por sector público/privado, el resultado es ligeramente diferente. Las corporaciones y los negocios privados favorecen la ruta de la consulta y de la adopción de las mejores prácticas **internacionales** (el 25%). Los cursos o estudios sobre el tema son también una alternativa altamente aceptada por este grupo (22.20%).

Por el contrario, las instituciones gubernamentales respondieron con un alto porcentaje a favor del análisis y el estudio de las mejores prácticas en **Ecuador** (40.70%) favoreciendo, posiblemente, la idea de que son las corporaciones nacionales las que son capaces de aliarse con sus entidades públicas para adquirir responsabilidades en la búsqueda del bienestar común.

Es de anotar también que el porcentaje de las instituciones gubernamentales para las que es la **primera ocasión** en la que tratan sobre el tema es 9 puntos superior al promedio (17% vs 25.90%).

Un resultado orientador para estrategias futuras es la respuesta a la pregunta sobre "cuáles son los elementos de la RSC que son los más importantes para la organización"; la opción más fuerte está basada en la noción de **sostenibilidad** a largo plazo del negocio y de la sociedad.

A esta respuesta le siguen las **buenas relaciones** entre la organización, el gobierno y la comunidad. Asimismo, y con consistencia en torno al riesgo que puede representar la no gobernabilidad, un alto número de encuestados cree que la RSC puede ayudar a mejorar la **gestión del riesgo**, a aumentar la **productividad** y mejorar el valor y la **reputación de la marca de fábrica**. Es también digno de mención que los encuestados no creen que la reducción de los costos de operación sea un elemento importante de la RSC.

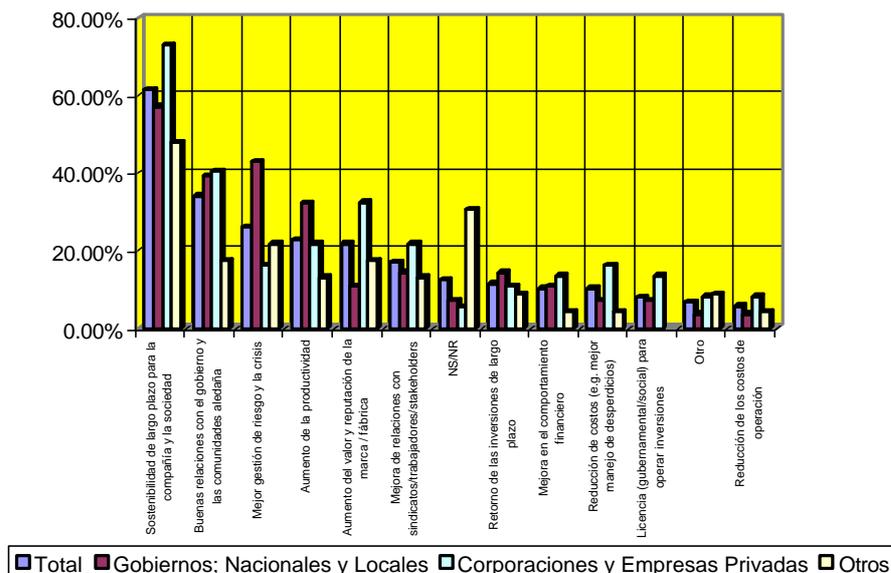
De este modo, las respuestas parecen orientar la RSC hacia la gestión del riesgo y la búsqueda de sostenibilidad, en lugar de ubicarla como una estrategia de minimización de costos o de maximización de beneficios pura y dura. En ello, el factor de **incertidumbre** parece pesar sobre las percepciones entregadas por los respondientes; y en ello, como se verá más adelante, la relación con la **governabilidad** es un factor clave.

Al realizar el desglose de las preguntas por tipo de organización, los resultados refuerzan el interés mutuo, público-privado, por trabajar en alianza. La **sostenibilidad social** del negocio es, de hecho, la respuesta más común tanto para el sector gubernamental (57.10%) como para el sector corporativo (73%).

La opción más fuerte que tiene el sector privado por aliarse con lo público, es quizá un **llamado desde lo empresarial** que, afortunadamente, como se puede observar, parece sí tener oídos receptores, un poco menores, pero mayoritarios al fin y al cabo, en las instituciones públicas.

Estos resultados son validados, en lo público, por las respuestas a algunas preguntas de chequeo de consistencia; de hecho, en el sector público se cree efectivamente, que la RSC “ofrece un mejor **manejo de riesgos y crisis**” (42.9%).

Figure 4 ¿Qué elementos de la RSC, usted considera que son los más importantes?



Acerca de la Percepción del Rol de las Empresas en la Sociedad

Siguiendo con el análisis de la dualidad **RSC-Gobernabilidad**, las más importantes concepciones acerca de la percepción sobre el rol de una empresa en la sociedad ecuatoriana son las que se plantean a continuación:

La mayoría de encuestados manifestó estar en **desacuerdo con la sugerencia de que el único objetivo de las empresas deba ser maximizar su utilidad**. Así, el 31.8% de los encuestados se mostró fuertemente en desacuerdo y el 20.5% en desacuerdo. Este resultado valida la elección de una **línea de base triple**, en la que lo económico no es el único factor, y en el cual el desarrollo (social y ambiental) tiene relevancia.

Asimismo, las compañías se mostraron en **desacuerdo con que las empresas deben generar empleo sin importar el respeto a la Ley**. El 36.40% se mostró fuertemente en desacuerdo y un 17% en desacuerdo. Este resultado también valida el punto de partida que algunos actores de la responsabilidad social están promoviendo, en el sentido de que el **imperio de la Ley** es un factor de arranque para optar por convertirse en una “Empresa con RSC”.



MEMORANDO ECONOMICO DE INVESTIGACION LEGISLATIVA

De hecho, según el 61.30% de los encuestados, las empresas deben **cumplir con la Ley a toda costa** (31.8% altamente de acuerdo y 29.5% de acuerdo). Este resultado es interesante y muestra un elemento importante en términos de la investigación que con su lectura hemos podido desarrollar a través del Memorando Económico de Investigación Legislativa.

Regresando a la encuesta, un importante porcentaje (35.2%) está de acuerdo con que el rol de una empresa es **contribuir a la sociedad a cualquier costo**.

Cuando se consultó acerca de si las empresas deberían operar sin importar los riesgos que esto implique, las respuestas no fueron concluyentes ya que aunque el 12.5% está fuertemente de acuerdo con esta propuesta, el 11.4% está fuertemente en desacuerdo. Además, 23.9% está de acuerdo; 15.9% está en desacuerdo y el 12.5% es indiferente. Nuevamente, el factor de riesgo es un elemento clave que no debe ser desatendido y, en este sentido, una estrategia recomendable parece ratificarse en la búsqueda de gobernabilidad a través del emprendimiento de **alianzas que reduzcan los riesgos**.

Existe un acuerdo mayoritario de que una compañía debería **operar generando beneficios financieros, sociales y medio ambientales**. Del total de encuestados, el 54.5% está fuertemente de acuerdo y el 18.2% de acuerdo (72.7% en total).

Acerca de los Stakeholders

El **stakeholder es un actor importante en la esfera de actividades de una empresa**. Se propusieron 9 actores clave para cada organización y consultamos a cada una de ellas para que los ordene según su importancia. Hemos analizado el ranqueo a través de la media de importancia asignada a cada stakeholder basada en el número de veces en que la opción fue seleccionada.

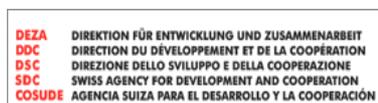
Del total de encuestados, los stakeholders más importantes en la sociedad ecuatoriana, desde el punto de vista de la RSC-Gobernabilidad pueden ser ranqueados de la siguiente manera:

1. Clientes
2. Empleados
3. Administrativos
4. Accionistas
5. Gobierno
6. Proveedores
7. Medios de comunicación
8. Activistas
9. Competencia

Llama la atención que los activistas y medios tengan un puntaje mucho más bajo del que logran en otros países y que, en términos de RSC, los 4 primeros



WWW.HEXAGON.COM.EC



13

Auspicia :

WWW.COSUDE.ORG.EC

stakeholders sean actores relacionados con el giro del negocio (clientes, empleados, administrativos y accionistas).

Hay que decir que el ranqueo anterior es un promedio entre sectores. Si los grupos de stakeholders son evaluados según cada sector, se observan diferencias importantes entre las respuestas del sector público y del sector privado:

Ranqueo de los Stakeholders por Sector Público-Privado

	Gobierno; Nacional y Local	Corporaciones y Empresas Privadas
1	Clientes	Clientes
2	Administrativos	Accionistas
3	Gobierno	Empleados
4	Activistas	Administrativos
5	Proveedores	Proveedores
6	Empleados	Gobierno
7	Medios de Comunicación	Competencia
8	Accionistas	Medios de Comunicación
9	Competencia	Activistas

Se puede ver, sin embargo, que **los medios de comunicación no son tomados aún en cuenta como un actor decisivo en RSC**, tanto en lo público, como en lo privado, al igual que la competencia; posiblemente porque ambos están poco activos en lo que a este tema se refiere. Los activistas, por otro lado, son tomados en cuenta más en lo público que en lo privado, y llama la atención que los clientes y los administrativos son actores que aparecen en ambos casos dentro de los cuatro primeros stakeholders.

De este modo, posiblemente, **orientar la RSC hacia el cliente es una estrategia de manejo del riesgo y sostenibilidad vía RSC cuyo éxito dependerá crucialmente de los equipos administrativos**; mientras tanto, dar respuestas a medios o a activistas e incluso a la gestión de la competencia, no parecen ser estrategias validadas.

Acerca de los Códigos de Conducta

La implementación y aplicación de **códigos de conducta dentro de las organizaciones** puede indicar el nivel de conocimiento y práctica de la RSC en el país. De lo que se observa en las respuestas, tan importante como la existencia de códigos, es el **nivel de compromiso con dichos códigos**.

Un estudio más profundo debería examinar de manera cruzada las respuestas de los encuestados acerca de este compromiso; sin embargo, esta primera investigación muestra que la **aplicación de los Códigos de Conducta comienza a ser generalizada** entre nuestros encuestados. Alrededor de un quinto del total de encuestados, 28.6% del sector público y 18.9% del sector privado tienen

códigos de conducta por escrito y de manera pública (nivel alto con respecto a lo esperado, pero bajo con respecto a otros países).

Con el objetivo de verificar estas respuestas de forma tal que se identifique la implementación de las prácticas de RSC se debería realizar una encuesta a los empleados para conocer el nivel de conocimiento de éstos sobre dichos códigos.

	TOTAL	A qué sector pertenece su negocio	
		Gobiernos; Nacionales Locales	Corporaciones y Empresas Privadas
Código de conducta escrito y público	20,50%	28,60%	18,90%
Código de conducta escrito pero interno	21,60%	7,10%	24,30%
Código de conducta no escrito pero verbalizado en público	12,50%	21,40%	13,50%
Código de conducta verbalizado internamente	18,20%	10,70%	27,00%
Ningún código de conducta	8,00%	17,90%	2,70%
Desconoce lo que es un código de conducta	3,40%	3,60%	2,70%
Otro	3,40%	3,60%	5,40%
NS/NR	12,50%	7,10%	5,40%
	100,00%	100,00%	100,00%
Casos	88	28	37

Estudio: RSC - Encuesta de base - Septiembre 2006

Elaboración: Hexagon-Consultores

Es interesante anotar que apenas entre un 2.7% y un 3.6% de los encuestados desconoce lo que es un código de conducta, lo cual es un punto favorable. Si se suman, por otro lado, las respuestas en torno a "algún tipo" de código, se tiene en total que **más del 80% de las instituciones tienen algún tipo de código de conducta**, verbalizado, escrito y/o público.

Este elemento parece restringirse a lo nacional pues, de acuerdo a las respuestas a este cuestionario, **las organizaciones no visualizan el impacto que un Código de Conducta puede tener sobre su acceso a los mercados internacionales** (como ocurre en la RSC a nivel global). Trabajar en este factor (como elemento de competitividad) es visto solo por el 35.10% de las empresas que sí consideran que un Código de Conducta puede ampliar sus fronteras. Sin embargo, y por otro lado, un alto porcentaje de las empresas considera que **los Códigos de Conducta pueden traer como resultado la sostenibilidad de su negocio a largo plazo**, confirmando la opción de utilizar esta herramienta como una de aquellas que pueden aportar a la gobernabilidad desde la RSC.

Conclusiones

1. En Ecuador, las diferentes organizaciones ya están al corriente del concepto de RSC
2. El nivel de conocimiento sobre el tema es mayor en el sector corporativo que en el sector público
3. La RSC se concibe en Ecuador como una iniciativa conectada con el desarrollo sostenible y una línea de base triple: económico-social-ambiental
4. A menos del 5% de los encuestados no le interesa la RSC.
5. Existe la percepción de que ya existen prácticas de calidad en el país de las cuales se puede aprender. El sector público favorece esta opción.
6. Se ve también una complementariedad con lo que se puede aprender de la "evaluación y adopción de prácticas de acuerdo a experiencias internacionales". Las corporaciones y los negocios privados favorecen la ruta de la consulta y de la adopción de las mejores prácticas internacionales
7. Los cursos o estudios sobre el tema son también una alternativa altamente aceptada por este grupo (22.20%).
8. En cuanto a "cuáles son los elementos de la RSC que son los más importantes para la organización", la opción más fuerte está basada en la noción de sostenibilidad a largo plazo del negocio y de la sociedad, seguida de las buenas relaciones entre la organización, el gobierno y la comunidad.
9. En consistencia en torno al riesgo que puede representar la no gobernabilidad, un alto número de encuestados cree que la RSC puede ayudar a mejorar la gestión del riesgo, a aumentar la productividad y mejorar el valor y la reputación de la marca de fábrica.
10. De este modo, las respuestas parecen orientar la RSC hacia la gestión del riesgo y la búsqueda de sostenibilidad, en lugar de ubicarla como una estrategia de minimización de costos o de maximización de beneficios pura. En ello, el factor de incertidumbre parece pesar sobre las percepciones entregadas por los respondientes.
11. La opción más fuerte que tiene el sector privado por aliarse con lo público, es quizá un llamado desde lo empresarial que, afortunadamente, como se puede observar, parece sí tener oídos receptores, un poco menores, pero mayoritarios, en las instituciones públicas.
12. En el sector público se cree efectivamente, que la RSC "ofrece un mejor manejo de riesgos y crisis"
13. La mayoría de encuestados manifestó estar en desacuerdo con la sugerencia de que el único objetivo de las empresas deba ser maximizar su utilidad.
14. Asimismo, las compañías se mostraron en desacuerdo con que las empresas deben generar empleo sin importar el respeto a la Ley.
15. Se considera mayoritariamente que las empresas deben cumplir con la Ley a toda costa .
16. Un tercio de los encuestados está de acuerdo con que el rol de una empresa es contribuir a la sociedad a cualquier costo.
17. Cuando se consultó acerca de si las empresas deberían operar sin importar los riesgos que esto implique, las respuestas no fueron concluyentes, ratificando nuevamente que el factor de riesgo es un elemento clave que no

- debe ser desatendido y, en este sentido, una estrategia recomendable parece ratificarse en la búsqueda de gobernabilidad a través del emprendimiento de alianzas que reduzcan los riesgos.
18. Existe un acuerdo mayoritario de que una compañía debería operar generando beneficios financieros, sociales y medio ambientales. Del total de encuestados, el 54.5% está fuertemente de acuerdo y el 18.2% de acuerdo (72.7% en total).
 19. Los cuatro stakeholders más importantes en la sociedad ecuatoriana, desde el punto de vista de la RSC-Gobernabilidad pueden ser ranqueados de la siguiente manera:
 1. Clientes
 2. Empleados
 3. Administrativos
 4. Accionistas
 20. Llama la atención que los activistas y medios tengan un puntaje mucho más bajo que estos cuatro stakeholders (a diferencia de lo que se observa en otros países) y que, en términos de RSC, los 4 primeros stakeholders sean actores relacionados con el giro del negocio (clientes, empleados, administrativos y accionistas).
 21. Si los grupos de stakeholders son evaluados según cada sector, se observan diferencias importantes entre las respuestas del sector público y del sector privado:

	<i>Público</i>	<i>Privado</i>
1	Clientes	Clientes
2	Administrativos	Accionistas
3	Gobierno	Empleados
4	Activistas	Administrativos
 22. Aún cuando los activistas ya aparecen como un stakeholder relevante en lo público, los medios de comunicación no son tomados aún en cuenta como un actor decisivo en RSC, tanto en lo público, como en lo privado. Llama la atención que los clientes y los administrativos son actores que aparecen en ambos casos dentro de los cuatro primeros stakeholders.
 23. De este modo, posiblemente, orientar la RSC hacia el cliente es una estrategia de manejo del riesgo y sostenibilidad vía RSC cuyo éxito dependerá crucialmente de los equipos administrativos; mientras tanto, dar respuestas a medios o a activistas e incluso a la gestión de la competencia, no parecen ser estrategias validadas.
 24. Alrededor de un quinto del total de encuestados tienen códigos de conducta por escrito y de manera pública (nivel alto con respecto a lo esperado, pero bajo con respecto a otros países).
 25. Apenas entre un 2.7% y un 3.6% de los encuestados desconoce lo que es un código de conducta. Si se suman, por otro lado, las respuestas en torno a "algún tipo" de código, se tiene en total que más del 80% de las instituciones tienen algún tipo de código de conducta, verbalizado, escrito y/o público. De este modo, se tiene espacio para iniciar una discusión con respecto a la regulación/autorregulación y promoción de la RSC como herramienta de gobernabilidad.



**MEMORANDO ECONOMICO DE
INVESTIGACION LEGISLATIVA**

BIBLIOGRAFÍA

Children Internacional – Ecuador, “La Responsabilidad Social Corporativa”, Octubre 2006.

Lafuente A. y otros, “Responsabilidad Social Corporativa y Políticas Públicas”, 2003

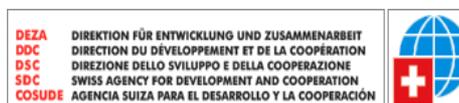
Social Investment Forum, “2005 Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States”; Enero 2006.

The Nautilus Institute for Security and Sustainable Development, Natural Heritage Institute, Human Rights Advocates; “Whose Business, A Handbook on Corporate Responsibility for Human Rights and the Environment”.

Wuppertal Institute on Globalisation, “Responsible Corporate Governance, an Overview of Trends, Initiatives and State-of-the-art Elements”; 2004



WWW.HEXAGON.COM.EC



18

Auspicia :

WWW.COSUDE.ORG.EC

ENTREVISTA No. 1

Objeto de Estudio: ONG de origen civil

Organización: Fundación Esquel

Entrevistado: Boris Cornejo, Vicepresidente Ejecutivo de Fundación Esquel y Presidente Ejecutivo de CERES (Consortio Empresarial de Responsabilidad Social).

TRASCRIPTIÓN ENTREVISTA

Entrevistador: Agradezco nuevamente por su ayuda y tiempo. Bueno, para comenzar la entrevista, lo que me gustaría primero conversar es: ¿cómo concibe usted lo que es ser socialmente responsable? o ¿cómo es que Fundación Esquel conceptualiza a la entidad socialmente responsable?

Boris Cornejo: Partimos del reconocimiento de que en una sociedad existen distintos actores que compartimos el vivir juntos en un territorio, vivir juntos en una sociedad, y que de alguna manera directa o indirecta interactuamos. De tal manera que, en esa interacción existe un Otro, el Otro de un ciudadano es una empresa, el Otro de una empresa es un gobierno, el Otro de un gobierno es una empresa y el ciudadano, entonces son espacios que interactúan e interrelacionan de manera directa e indirecta. Insisto en este concepto de manera directa e indirecta, porque aparentemente hay acciones que nosotros muchas veces hacemos, sin tomar en cuenta que tienen repercusiones sobre otros sectores o en otros actores de la sociedad.

Entonces, cuando se habla de Responsabilidad Social, es aquella preocupación, aquel interés que debe haber por la consecuencia de las acciones que cada uno de nosotros emprendemos, consecuencia digo sobre los demás, nada de lo que usted o yo hacemos deja de tener consecuencias y, nada de lo que usted o yo dejamos de hacer deja de tener sus consecuencias; entonces la Responsabilidad Social es esa práctica, es esa actitud de un individuo, de una corporación, del gobierno, de cualquier actor social; ese interés por ser responsables de las acciones que hacen.

Para aterrizar más ese concepto, si yo boto mi basura a la calle, bueno es mi basura pero esa basura se la estoy botando a alguien más. Si usted es mi vecino, se la estoy botando a usted; si usted es la autoridad municipal, obviamente usted tiene que hacerse responsable de recoger mi basura; y si es que alguien tiene interés por el medio ambiente, yo simplemente esa basura se la estoy botando al resto de la sociedad, no específicamente a nadie, pero sí a todos. Entonces, /mi actitud es responsable/ cuando yo hago esa cosa de botar la basura en la calle, obviamente es una actitud irresponsable, y mi actitud responsable debería ser pensar que esa cosa que yo estoy haciendo le afecta a alguien. Entonces, la responsabilidad social son estas prácticas, estas actitudes que nos hacen mirar por la consecuencia de las acciones o de las inacciones que tomamos.

Desde una perspectiva más conceptual y política, la responsabilidad social es, en realidad, la expresión del ejercicio democrático de la ciudadanía. El ciudadano, no me refiero solamente al ciudadano político que tiene capacidad de votar, sino me refiero al *ciudadano social*, a todos nosotros independientemente de nuestras edades, debemos participar en la vida de la sociedad, y cuando digo debemos no es casual porque es parte de los deberes; y la responsabilidad social entonces es un deber que nos auto-obliga a hacer cosas en relación a los demás. Yo sería un ciudadano responsable en la medida en que decido hacer algunas cosas, decido actuar de alguna manera, decido intervenir en función de unas decisiones que nadie me obliga, que me obligo a mí mismo para poder convivir con los demás. Yo le boto a usted mi basura, usted se va a enojar y me va a botar su basura a mí, yo le sigo botando mi basura a usted, usted se va a enojar y usted me va a agredir, y no vamos a poder convivir ni en la sociedad ni en el barrio. Pero si yo soy responsable y no le boto mi basura, usted tampoco me bota su basura /Estoy poniendo como ejemplo, ¿no cierto?/ entonces vamos a poder convivir, y *la convivencia* es una de las características del sistema democrático. Y si los ciudadanos somos los que decidimos hacer de esa manera las cosas, entonces obviamente que estamos contribuyendo a tener una sociedad democrática que va a funcionar mejor. Y yo no solamente no debo botar la basura porque la ley me multa, sino que no debo botar la basura porque está en mi YO interno, el ser respetuoso de mi vecino, del medio ambiente, de mi barrio, del ornato, de lo que a mí me interese; entonces esa es la visión conceptual de la Responsabilidad Social.

Y para concluir sobre esta parte, y para que quede bien claro, porque normalmente uno rápidamente tiende a meterse en jergas específicas, que la Responsabilidad Social no es un atributo estrictamente de

las corporaciones, la Responsabilidad Social Corporativa es de un sector, la ciudadanía corporativa también es del gobierno, es también de las empresas, es también de los ciudadanos. Entonces es en esos vínculos, en ese conjunto de relaciones que tenemos empresas con gobierno, gobierno con ciudadanos, los ciudadanos con etc.; es que se producen estos espacios de convivencia que pueden funcionar mejor o peor dependiendo del grado de responsabilidad social que tenemos. Responsabilidad viene del latino *RESPONDERE*, responder en el Otro, yo soy su Otro -¿no cierto?- y usted es mi Otro, entonces usted es responsablemente al Otro, y yo soy responsable de que usted cuide del Otro, alguien va a ser responsable de cuidar de usted, ese es el concepto teórico -¿no cierto?-, y la empresa, el gobierno y los ciudadanos deben ser igualmente responsables.

Entrevistador: A ver entonces, lo del concepto lo tengo muy claro, y de hecho en mi tesis he tenido la oportunidad de profundizar un poco más sobre la connotación conceptual de ese concepto. Ahora, en una segunda etapa de la entrevista, ¿cómo es que ese concepto lo han acentuado aquí, en Fundación Esquel? O dicho de otra manera, ¿A través de qué han canalizado ese concepto?

Boris Cornejo: Nosotros ese concepto lo hemos canalizado desde distintas estrategias, la primera gran estrategia ha sido promoción, educación, de fomento del concepto. No todo mundo sabe lo que es, todo el mundo intuye, más o menos pretende conocer lo que es, pero en realidad cuando uno busca que estas prácticas, estas decisiones voluntarias sean bien hechas, requiere pues de unas tareas educativas, de promoción, de difusión.

Entonces una de las primeras cosas que hicimos en función estratégica fue auspiciar la creación de este Consorcio Empresarial de Responsabilidad Social (CERES), la verdad es que la Fundación Esquel ha sido la líder, la pionera de ese concepto, de la visión, y hoy por hoy este CERES está alojado aquí en la Fundación Esquel, y tiene todo nuestro apoyo y respaldo, y ya es un colectivo que tiene más de 35 miembros, y que tiene tres tareas primordiales, la primera es Promoción y Difusión.

O sea, este es un cambio de la cultura. Si la cultura nuestra es ese letrero que nos ponen en el autobús, ¿no cierto?: “Sea culto, no arroje la basura dentro del bus”, pues que es lo que hace la gente, que lo pulcro es pues botar la basura por la ventana; el problema no puede ser tan agresivo, tan estúpido, lo que debería ser es que dentro de los buses debería haber esas bolsitas de basura o esos recipientes, entonces el letrero sería “Sea culto, arroje la basura en el lugar apropiado”. Le pongo este ejemplo porque lo que debemos hacer es un cambio cultural, llegar a entender entonces que el río no es de nadie y a la vez de todos, hay que entender que los bienes públicos son de todos, y que yo no puedo botar mi basura al río, entendiendo que no es de nadie pero no, al final el río ya es de todos, el río va más abajo, y que la basura que usted botó le llega al Otro, y eso finalmente se afecta al medio ambiente, continúa la polución y al final estamos con todo el problema del Calentamiento Global, porque no tratamos adecuadamente nuestra basura. Continúo con este tema de la basura porque ayuda a hacerlo más didáctico. Entonces hay un cambio cultural, y ese cambio cultural obviamente toma tiempo, entonces la primera tarea que nosotros tenemos en el consorcio es cómo fomentar ese cambio de la cultura a través de la promoción y la difusión.

El segundo es qué herramientas, qué formas de trabajo, qué indicadores debemos usar para que las corporaciones, para que las empresas, las organizaciones hagan su trabajo de manera responsable. Entonces no solamente es que “yo quiero ser responsable”, sino que a ver tú quieres ser responsable, pero a ver entonces cómo estás relacionándote con tu comunidad, cómo es que estás tratando tus desperdicios, cómo es que estás relacionándote con tus trabajadores, cómo es la relación de tu empresa con el medio ambiente, cuál es la vinculación que tú tienes con los proveedores de tus productos, cómo es que tú te relacionas con los consumidores de tus productos -¿no cierto?-. Entonces fíjese que de un concepto, uno dice que de ese concepto que a mí me gusta y está en mi ética, cómo le aterrizo.

Entonces el segundo propósito es difundir prácticas, indicadores, herramientas para que uno efectivamente pueda ser socialmente responsable. Entonces, yo le puedo hacer llegar a usted por ejemplo un código de cómo ser un ciudadano responsable; vamos a suponer entonces que es usted un estudiante ahora, entonces muy bien, dentro de este rol de estudiante es un ciudadano, hay cosas que a usted le ayudan a ser un ciudadano responsable. El ciudadano responsable no es otra cosa que *el buen vecino* ¿sí? El buen vecino es el que se preocupa por los demás, ¿no cierto?, el que es chévere, el que es apoyador, que le gusta estar ahí organizando las cosas, obviamente le gusta que su barrio esté limpio, esté lindo, que su barrio tenga seguridad; entonces el que está preocupado por el objetivo del Otro. Para las empresas también tenemos un conjunto de herramientas, en dónde les damos capacitación, les damos asistencia técnica, les ayudamos a hacer sus informes, a poner en práctica todo esto.

Y el tercer propósito del CERES es cómo podemos conseguir que estas prácticas puedan ser incorporadas en una política pública, porque está bien o sea, los ciudadanos hacemos las cosas, y esto implica también a las políticas públicas. Le voy a poner un ejemplo de lo que me estoy refiriendo, el Estado por ejemplo tiene muchos recursos para sus compras estatales, gasta miles y miles de millones de dólares porque necesita hacer proyectos, entonces cómo hacemos que el Estado, en esas compras estatales puedan ser hechas a empresas o a grupos que sean socialmente responsables. Entonces, ya desde lo público le está diciendo: mira yo puedo hacer negocios contigo, pero demuéstreme que estás siendo socialmente responsable.

Entrevistador: ¿Está forjando entonces una exigencia?

Boris Cornejo: De hecho usted decide, yo puedo decir: yo soy el gobierno y usted una empresa, entonces yo le digo, bueno yo voy a comprarles únicamente a aquellos que no utilicen por ejemplo trabajo infantil, a todos aquellos que estén actuando en integridad, o sea que paguen sus impuestos, que estén legalmente constituidas, que paguen lo que les deben pagar a sus trabajadores -¿no cierto?-, que los tengan afiliados al seguro social, que respeten la ley, que no contaminen, etc. Entonces, si esto es parte de una política pública, obviamente que va a ser una iniciativa, entonces si yo tengo un negocio y le quiero vender a usted, usted me va a decir: “Ajá, tu producto es bueno, pero ¿qué tan bueno eres en lo que está a lado de tu producto?”.

Entonces hay que ser bueno en esos tres niveles. Ahora, Esquel ha promovido mucho lo que es la Responsabilidad Social, haciendo alianzas con algunas empresas, para que un poco invitarles a hacer *inversión social*. La inversión social es un elemento de la responsabilidad social, es la forma de relacionarse de la empresa con la comunidad, entonces yo estoy preocupado por la comunidad y hago una inversión social en educación, o dono unos computadores, unas computadoras, o lo que fuere. La inversión social es la empresa en la comunidad, pero es una partecita de todo lo que es el conjunto de la Responsabilidad Social.

Ahí que tenemos experiencias bastante interesantes, que han sido mutuamente beneficiosas, porque nosotros hemos aprendido a entender lo que es una empresa, y cómo funciona una empresa, y cómo trabaja una empresa, qué intereses tienen; ellos han aprendido, y juntos hemos aprendido qué es esta visión nueva de lo que es ser socialmente responsable, y de incluir esto de la responsabilidad social como parte de su modelo de gestión, no solamente son donaciones, la responsabilidad social dentro de una empresa es exactamente igual que manejar las finanzas, manejar los inventarios, manejar el marketing o manejar proyectos; y las comunidades también se han beneficiado, entonces no hay este enfoque paternalista, hay este enfoque de respeto y de transparencia desde la organización empresarial, a través nuestro, para hacer proyectos en beneficio de la comunidad. Ese más o menos es el triángulo, digamos, de cómo se vincula, Esquel por una parte ha promovido mucho el concepto, ha creado una cultura y la herramienta CERES en donde actuamos con otros, y directamente nosotros es la relación con las empresas para hacer esas inversiones sociales.

Entrevistador: Y a nivel interno, en cambio, ¿cuáles han sido las estrategias para hacer que su gente, la que trabaja aquí (Fundación Esquel), esté familiarizada con la Responsabilidad Social Corporativa? Pues como bien decíamos es una cuestión de una posición como organización, pero también es una cuestión de una posición como ciudadano, y ahí sí es para que transmita la Responsabilidad Social desde sí hacia la organización, pero también desde sí hacia fuera (de la organización), entonces en ese aspecto ¿cómo han trabajado?

Boris Cornejo: Nosotros sí hemos trabajado ese tema bien, primero Esquel es una organización que se mueve absolutamente dentro de los marcos jurídicos, segundo todo este tipo de prácticas, de conceptos están permanentemente difundidos. O sea, si usted habla con cualquier persona de Esquel, buscamos ser ciudadanos socialmente responsables, cuidamos a nuestra gente, somos consecuentes de los productos que generamos, por ejemplo: el reciclaje de papel, el uso de energía, las relaciones laborales, la capacitación permanente de la gente, el ambiente de trabajo; somos responsables de la calidad de los proyectos, estamos siendo calificados por una norma internacional de gestión de calidad. Yo diría que somos bastante responsables, y estamos en un esfuerzo por ser cada vez más y más socialmente responsables.

Entrevistador: Y ahora a nivel de las acciones que realizan tanto como organización, de pronto como individuo, ustedes consideran que ¿sí están generando el impacto social que esperan?, ¿han hecho una evaluación en Fundación Esquel respecto a esto?

Boris Cornejo: Tenemos algunas evaluaciones, de hecho tenemos un sistema de planificación, seguimiento y evaluación de los proyectos. Nosotros no hacemos ningún proyecto que no tengan indicadores de impacto. Y ahí tenemos que había un tema a resolver, hemos tenido la oportunidad de ejecutar centenares de proyectos, muchos de los cuales han sido muy exitosos, pero todavía no hemos podido dar ese salto a tener impactos cuantitativos de escala. O sea tenemos pequeñas victorias, e allí el CERES, pero todavía los temas que a nosotros nos preocupa y en los que estamos trabajando, siguen siendo un problema. Nosotros somos una pequeña fundación, claro lo nuestro es más bien promover cambios significativos; si es que tuviésemos un indicador que diga, que gracias a Esquel después de quince años o diecisiete años de trabajo cada vez *hay más empresas que son socialmente responsables, y su movimiento es algo que nosotros lo hemos empujado, entonces está bien.*

Hemos hecho proyectos importantes para apoyar la reforma en la justicia, para integrar una corte que sea transparente, que sea elegida a través de concurso, hemos hecho ese tipo de cosas. Hemos estado apoyando mucho lo que es la educación rural bilingüe, ahí trabajan montón de años y hay diferencias sustantivas. Pero claro los temas de educación todavía es deficiente, los temas de justicia todavía es deficiente; entonces hay proyectos muy exitosos, pero sería muy arrogante decir de nuestra parte, que los temas de desarrollo se están resolviendo por acciones de Esquel, nosotros hemos sido unos grandes movilizadores de temas, de iniciativas, de formas de articulación.

Entrevistador: Ahora, voy a tomar un tema que de pronto a veces es delicado, pero en realidad siempre es la pregunta que hace la sociedad respecto a la figura de ser socialmente responsable. Y es, ¿cuál es ese plus que conduce u obtiene la organización de ser socialmente responsable? En sentido, de bueno ¿qué es lo que está ganando, a nivel de beneficios, tanto para la organización como para la sociedad en general?

Boris Cornejo: A ver, no conozco a detalles de estudios que se hayan hecho en el Ecuador, pero sí conozco estudios que se han hecho en otras partes del mundo, en relación a cuál es el impacto en el negocio de ser socialmente responsable, que creo es lo que me está preguntando, ¿no cierto?. Hoy en día, por ejemplo, en los mercados europeos aquellas empresas que venden flores desde el Ecuador no pueden entrar a esos mercados si no tienen un sello de responsabilidad social, pues de alguna manera, eso de que usted sea socialmente responsable, de hacer bien las cosas, le asegura llegar a ese mercado, si usted no tiene eso usted no puede entrar a ese mercado, así tenga las flores más lindas. Entonces el mercado está premiando ya no al producto, sino a la forma cómo se elabora el producto.

Si usted analiza, por ejemplo en Estados Unidos, las preferencias del consumidor frente a los televisores, marca X y marca Y, los dos tienen control remoto, los dos son a colores, los dos tienen mantenimiento, los dos se venden a crédito, o sea no hay diferencia; entonces, ¿qué es lo que hace que usted prefiera una marca u otra marca? ¿a percepción que tenga del tipo de empresa, de nuevo es cómo se elabora el producto.

Tercer ejemplo, si usted revisa un estudio que se hizo sobre respetabilidad de las organizaciones en una sociedad, un estudio que se hizo en Michigan, ahí se preguntó a las familias, a la gente, en base a una lista que le presentaron, cuáles son las empresas o las organizaciones que son más queridas, que son más respetadas, más conocidas, más apreciadas. Y claro que en esa lista estaban la policía, el congreso, la cruz roja, estaban fabricantes de autos y otras empresas. Y fue curioso como una de las organizaciones más queridas por la gente de ese estado, la más querida -más querida que la policía, más respetada que el congreso y otras empresas- era la empresa Kellogs, ¿por qué?. Porque esta empresa tenía una relación muy estrecha con la comunidad, fueron los que auspiciaban la universidad, el hospital, la cancha de football, el parque, el YMCA local, y esas cosas; entonces, claro qué consecuencias tiene esto, que las personas cuando van al mercado y tienen veinte marcas de cereales, que es lo que produce la Kellogs, entonces no tiene que pensar, automáticamente como está ya conectado en su afecto, ¿verdad?, inmediatamente elige ese producto.

Obviamente, no estoy diciendo que las empresas hagan eso por ese interés, sino en respuesta a su pregunta sería *qué es lo que puede ganar*. Así también hay ejemplos en el Ecuador, funcionarios y trabajadores que quieren a su empresa, que no quieren salir de su empresa, y que son empresas altamente eficientes, ¿por qué?, porque la empresa los trata bien, porque la empresa los respeta y porque los

considera parte de ella, a ellos y sus familias; entonces no es la empresa abusiva, la empresa capitalista que simplemente asume que trabaja conmigo y ya. Entonces tiene ese tipo de organización que da una percepción de mercado de usted y su producto, tiene una población interna: sus trabajadores, ejecutivos, empleados, que también hacen que su productividad sea mayor y por ende puede ser más competitivo, e igual mejora las relaciones con los Otros: proveedores, consumidores, etc.

Hoy en día, *el mercado tiende a sancionar las prácticas irresponsables*. Par de ejemplos, usted se debe haber enterado hace poco de este caso del fabricante de juguetes chinos Mattel, (...), juguetes tóxicos, que definitivamente es una práctica irresponsable; ¿usted tiene idea de cuánto cayeron las acciones de la empresa después de eso?, cayeron terriblemente, bajaron creo 45 o 50%, entonces es una sanción por una práctica irresponsable ¿no?, seguramente el gerente ese, muy pilas, pensó: pongamos nomás esa pintura en los juguetes, no pasa nada, se mueren algunos guaguas, y nadie se va a dar cuenta; bueno él realizó eso, y eso tiene una sanción, el mercado le da una sanción, (...). Esto más allá de la ley, es un tema de cómo la gente le sanciona (...). Y así le puedo dar decenas de ejemplos de cómo esta percepción, cómo usted debe incorporar esta práctica de responsabilidad social.

Le pongo un ejemplo último, de acá del Ecuador, de una empresa que fabrica pinturas acá en el Ecuador, que tiene ya todos los sellos de calidad internacional, y ha ganado todos los premios nacionales e internacionales, entonces conversando con el presidente ejecutivo me decía ¿y bueno, cuál es la diferencia, cuál es el plus, qué es lo nuevo que yo voy a hacer?, y decidieron que es la Responsabilidad Social, lo nuevo de esa empresa. Porque ya las pinturas se hacen de memoria, la tecnología está resuelta, ya los clientes tienen, tiene el mercado, ya ganan dinero, ¿qué es lo nuevo de esa empresa?, la marca es el precio de la responsabilidad social, y estoy seguro que en unos años ellos serán mucho más grandes de lo que ellos son ahora, por esta decisión de ser una empresa socialmente responsable. (...)

Entrevistador: Sí, entiendo. Pero ahí puede existir una tergiversación, necesariamente la Responsabilidad Social debe implicar esos beneficios, pero ¿no pueden ser considerados aquellos la única motivación detrás de ser socialmente responsable? Es decir, la organización pretenda conducir la responsabilidad social para canalizarla en el sentido netamente para lo que sería el objetivo instrumental de la organización.

Boris Cornejo: Hay empresas que lo hacen, eso es lo que se le suele llamar el marketing social, pero claro yo estoy hablando de la Responsabilidad Social en los términos en que hemos venido conversando, pero hay empresas que lo hacen. Hay la empresa que pretende más o menos lavar la mala conciencia de las cosas que hacen haciendo una inversión social, por ejemplo: “vamos a apoyar a los niños sordomudos de no se qué”, pero por otro lado no está pagando los impuestos, pero por otro lado esa misma empresa está botando la basura al río, etc. Eso que aparentemente resulta ser una decisión inteligente, rápidamente cae, porque la gente no es tonta, cómo es que la empresa que está ayudando a los niños sordomudos, paso seguido está debiendo ni se cuántos millones de dólares al Estado por impuestos, resulta que no tiene afiliado a sus empleados al seguro social, resulta que por la puerta de atrás sacan la basura y la botan a la calle; la gente se va a dar cuenta de eso, y el rato que detectan que usted es ese tipo de empresa o ciudadano, ese momento usted sale de las preferencias del consumidor, tarde o temprano, así que no es un buen negocio, no es inteligente.

Entrevistador: Y trasladando esto a la experiencia de Fundación Esquel, ¿cuál fue la motivación esencial para embarcarse en esto de la Responsabilidad Social Corporativa? Y después ¿cómo han evaluado para ustedes mismo, las mejoras en los distintos planos de la organización por asumir tan frontalmente su responsabilidad social?

Boris Cornejo: Nosotros nos metimos en este tema porque empezamos a tratar de emular que las empresas ecuatorianas que tienen mucho dinero sean más partícipes en el esfuerzo por el desarrollo, o sea *que compartan con la sociedad, parte de las ganancias que tomaron de la sociedad*. Claro, pero eso es un poco ir siempre a pedirles dinero, después entendimos que esta cosa tenía que ir por otro concepto, este concepto democrático de la responsabilidad social. Estamos dentro de un movimiento enorme -grande- que nos ha dado muchos aprendizajes, nosotros somos miembros de varios foros, no estamos inventando o reinventando el agua tibia, hay modelos que están, hay estudios, hay prácticas, hay indicadores, hay redes, así que somos muy movidos en eso.

Y sobre las evaluaciones que me pide, yo creo que es muy pronto para hacerlo, es un movimiento que es nuevo en el país, que cada día crece más, hay algunos ejercicios puntuales de cómo las percepciones

ciudadanas están cambiando, sobre las empresas, a partir de si son o no son socialmente responsables; hay algunas pequeñas investigaciones que hemos hecho, pero todavía es muy pronto para hacer evaluaciones.

Entrevistador: Pero, supongo que Fundación Esquel desde que asumió frontalmente el asunto de la Responsabilidad Social Corporativa, sí debe haber notado algún cambio a nivel de organización

Boris Cornejo: ¿Nuestra?, ¡por supuesto!, ¡por supuesto! Nosotros hemos aprendido por ejemplo a respetar al Otro, cuando hablamos de convivencia hablamos de respeto, porque si yo lo irrespeto a usted, no puedo relacionarme con usted, entonces ese fue el primer cambio interno dentro de la organización.

Aprender a respetar al Otro, aprender a sentir que en el Ecuador todos debemos participar en el desarrollo; el desarrollo y el problema de la pobreza, de la exclusión, de la marginalidad, de la injusticia, de la inequidad no son responsabilidad del sindicato, responsabilidad del gobierno o de la empresa X; entonces, primer aprendizaje, el desarrollo es responsabilidad de todos, y a través de esa concepción de que es responsabilidad de todos es que nosotros nos hemos metido en esto de la Responsabilidad Social.

Los proyectos de Esquel son proyectos que se hacen mirando el interés de todos, y creo que esa es la gran característica, el no tener una visión única sino esta visión más bien holística, de que todos tenemos algo que hacer, algo que decide, algo que invertir. *Desarrollo y Responsabilidad Social no es plata, eso es Inversión Social.* Responsabilidad Social es por ejemplo que usted se interese por este tema, que haga su tesis sobre esto, y ojalá se quedara a trabajar en el tema; es cómo consigo que gente talentosa no me dé su dinero sino me dé sus ideas, venga y me apadrine un proyecto y ayude a hacer un proyecto, por ejemplo una cooperativa de ahorro y crédito que sea súper eficiente y que gane como un banco, si es que alguien viene y me da ese “know-how” es una forma de inversión social que no necesariamente es dinero, es un tiempo y una sabiduría que alguien me está dando para ese proyecto.

Entrevistador: -Justo para terminar- Pero, yo ahí quería enfocar más o menos el asunto a nivel de que ustedes como Fundación Esquel en relación con la sociedad -o sea ya evaluando un poco las relaciones- ¿esa Responsabilidad Social sí tuvo algún efecto sobre esa relación?, no sé, ¿en que distintos aspectos?

Boris Cornejo: A ver, hay una prueba bien compleja, que yo le llamo una especie de prueba ácida para estas formas de vincularse a la sociedad, y es de todos los proyectos que usted haga: empresariales, privados, públicos; todo es un proyecto si lo ponemos en este concepto de un emprendimiento, un proyecto, deben ellos satisfacer *tres condiciones simultáneamente*: uno es las *provisiones relativas al negocio*, o sea usted no puede ser emprendedor perdiendo, tiene que ser un emprendedor que *sostenga su actividad*, y mientras mejor le vaya, ¡qué bueno!; pero esa cuestión económica del negocio tiene que tomar en cuenta un segundo elemento, es *el elemento social*, ahí es donde se vincula el negocio con la responsabilidad social y; tercero, *lo que haga socialmente*, o sea en relación a la gente, *tiene que estar vinculado con lo que haga en relación al ambiente.*

Entonces, el dinero, la gente y el medio ambiente son los que tienen que hacer un proyecto sustentable, exitoso, democrático; porque si solamente se preocupa de hacer ganancias, y no se preocupa de esto, el proyecto no es sostenible; si usted solamente hace populismo, se dedica a hacer subsidios y a regalarle a la gente las cosas, entonces eso no es sostenible; y si usted se dedica solamente en que este país debe tener mariposas, entonces ¿con qué financiamos lo uno y lo otro?; eso es lo que se llama el Triple Bottom Lines, son los tres pilares que deben hacer cualquier proceso sostenible.

¿Cómo es que este enfoque cívico, democrático, de vincularnos a los otros sectores de la sociedad le ha servido a la Fundación Esquel? *Porque primero hacemos las cosas de manera transparente, entonces la gente conoce y sabe cuál es nuestro cuento, de qué se trata. Segundo, ha hecho la gente aprecie y respete lo que nosotros hacemos. Y tercero, es porque hemos tratado de hacer las cosas profesionalmente, o sea bien, no es un tema sólo del corazón, sino es un tema del corazón, del cerebro y también de las ganas de hacer las cosas, o sea de decidirse de hacer las cosas.*

Entonces, *esto ha hecho que se tenga un prestigio, tenga un accionar, tenga una influencia.*

Entrevistador: Listo, con eso concluye la entrevista. Nuevamente gracias por su tiempo y ayuda.

ENTREVISTA No. 2

Objeto de Estudio: Empresa

Organización: Telefónica Movistar - Ecuador

Entrevistado: María Augusta Proaño, Jefe de Programa Proniño y Acción Social, Vicepresidencia Regulatoria Responsabilidad Corporativa y Relaciones Externas.

TRASCRIPTIÓN ENTREVISTA

Entrevistador: Primero gracias por la entrevista, y bueno comencemos. Mi idea es conocer cuál es el concepto que ustedes manejan en Movistar alrededor de la Responsabilidad Social Corporativa, ¿Qué es ser socialmente responsable?

Ma. Augusta Proaño: Bien, yo soy María Augusta Proaño, soy jefe de programas de Responsabilidad Social de Telefónica Móviles en el Ecuador. Nosotros acá, dentro de Telefónica Móviles, lo que tenemos es un departamento de acción social, y lo que estamos es, desde este departamento, desarrollando distintos programas que van dirigidos a la comunidad; entonces, dentro de esta organización, hemos logrado en la empresa el tema *de la Responsabilidad Social desde el responder a la comunidad en donde la empresa ha logrado desarrollarse, ha logrado insertarse, el responder a ellos a través de programas sociales que beneficien, que mejoren las condiciones de vida de la comunidad, sea ésta seleccionada a través de niños, de escuelas, de barrios, de mujeres, en fin dependiendo del área que queramos desarrollar, pero es un desarrollo en su identidad.* El responder a esas necesidades, mejorar las condiciones de vida de, obviamente, de la sociedad en la que nos estamos desarrollando.

Entrevistador: Ahora, ¿cómo es que ese concepto lo trasladan hacia dentro de la organización?, a nivel de la cultura organizacional, como a nivel ya de su propio accionar

Ma. Augusta Proaño: A ver, acá tenemos algunas campañas a nivel de comunicación, sensibilización, para que la gente se involucre en lo que es el desarrollo del programa social. Recientemente, el 5 de octubre, hicimos el lanzamiento del día del *voluntario telefónica* a nivel internacional, este con el fin de vincularlo a acciones de comunicaciones internas y a un programa de mejoramiento del clima laboral; hicimos el lanzamiento este e invitamos a todos los colaboradores de la empresa ser parte de este voluntariado.

El voluntariado implica aportar económicamente para el desarrollo de los programas, participar de la inversión social que hacemos, los voluntarios aportan desde su salario, mensualmente cierta cantidad de dinero que se le descuenta directamente desde nómina y que pasa a nuestro fondo de financiamiento. Implica además, el colaborar a través de tiempo y conocimiento, asistir en el asesoramiento de los distintos programas que requerimos o en capacitaciones directas con los padres, con los niños, con las familias en general, o que puedan dar su tiempo para determinados eventos que nosotros tengamos, de tal forma que puedan compartir con la comunidad y puedan compartir con los niños.

Bajo esta modalidad, desarrollamos nosotros ya un cuerpo de voluntariado interno que implica parte de esta colaboración, de esta pertenencia, de lo que es un programa social dentro de la empresa, una sensibilización y concientización frente a los problemas sociales del país.

Entrevistador: ¿Y a nivel de la visión de Movistar?

Ma. Augusta Proaño: A nivel de visión de Movistar eh, es decir, ¿la visión que nosotros tenemos para la sociedad o internamente para nosotros?

Entrevistador: En las dos, ya que en principio, se debería incluir la Responsabilidad Social en ambas.

Ma. Augusta Proaño: Ajá. A ver a nivel de visión, nosotros lo que estamos buscando, *queremos ir hacia la construcción de una sociedad interna que sea sensible frente a los problemas sociales, que sea partícipe de respuestas frente a los problemas sociales; y externamente frente a la sociedad, lo que queremos es ir hacia una sociedad más justa, en donde podamos desarrollarnos con la empresa en mayor equidad.*

Entrevistador: Bueno, en otra línea. ¿cuál fue la motivación que les llevó a ustedes a asumir seriamente su Responsabilidad Social? Habitualmente una empresa tiende en inicio a olvidar o despreocuparse de incluir la parte de la Responsabilidad Social, hasta que encuentran que necesitan incluir esa parte ¿qué fue aquello que les motivó para incluir a ustedes esa parte?

Ma. Augusta Proaño: A ver, el programa Proniño existe hace nueve años en al Ecuador. Desde aquí, del Ecuador, se replicó en el resto de países donde operaba en ese entonces Bellsouth, y hace tres años y un poco en que comenzó a operar como Telefónica Móviles, pues continuó el programa Proniño y se ha fortalecido.

En sus inicios lo que hizo el programa fue hacer un diagnóstico de cuál era la situación a nivel nacional, qué problemas se podían identificar, y dentro de esos problemas cuáles podríamos atender y por qué. Se hicieron algunos análisis de problemáticas sociales, y en realidad todos sabemos que *la mejor inversión que se puede hacer en el país es la niñez, pensando en el país que queremos y cómo estamos proyectándolo, y especialmente el tema educativo porque también es importante invertir en educación a largo plazo, es lo único que nos va a permitir salir del subdesarrollo o caminar a grandes pasos hacia el desarrollo*, y el hecho de haber ubicado específicamente a niños trabajadores, porque es la población más frágil o corre el mayor riesgo de tener que dejar sus estudios para poder dedicarse a trabajar, además de que están vulnerado sus derechos completamente; entonces, se parte de un diagnóstico de problemática social, donde se ubica los principales problemas y dentro de esos se analizan distintos temas y se ubica un tema específico, *una línea de intervención específica que son los niños trabajadores y el ayudar en la educación de estos niños trabajadores*.

Entrevistador: Eso desde la perspectiva más bien de la necesidad de la sociedad, pero ahora desde la perspectiva propiamente organizacional, ¿cuál fue ese plus que les invitó a meterse en el ejercicio de ser socialmente responsable?

Ma. Augusta Proaño: Desde la perspectiva empresarial... si bien es cierto, el hecho de que las empresas emprendan acciones sociales implica ciertos tipo de beneficios a nivel de imagen, es un poco el concepto caduco del marketing social, que dejó de existir ya hace rato. Creo *que en sus inicios sí se estaba arrancando por este aspecto*, de pensar que sí es importante el desarrollar estos acuerdos, estos aportes, porque implica sí un plus para la empresa en sí. Sin embargo, con el paso del tiempo, a parte de haber desaparecido este concepto caduco, y a parte de ya definitivamente no ser parte, de ser un concepto que ya no estamos manejando nosotros. Ahora lo que realmente nos interesa es eso, *es pensar que estamos creciendo como empresa dentro de una sociedad que está creciendo conjuntamente*, es imposible pensar que podemos tener una empresa que está desarrollándose, que está creciendo, si la población en la que estamos viviendo está sumida en la miseria. Prácticamente eso, *desarrollarnos conjuntamente con la comunidad*.

Entrevistador: OK, y en ese punto supongo han evaluado cuáles son los beneficios tanto para la sociedad como para la empresa, ¿verdad? ¿consideran que han generado impacto social, realmente?

Ma. Augusta Proaño: Tenemos 5,200 niños atendidos con el programa, desde hace nueve años, es decir al momento podemos hablar de que 5,200 niños que nunca estarían estudiando, están estudiando ahora. Que en ciudades donde no existían centros de atención a niños trabajadores, existen ahora, porque son 14 ciudades en las que estamos interviniendo. Que el 99% de los niños que entraron a ser parte del programa, se sostienen dentro de la educación formal, y están realmente terminando sus estudios. Que el 100% de los niños ha dejado de trabajar en determinadas horas, algunos de ellos trabajan muy pocas horas, *nosotros trabajamos por una erradicación progresiva del trabajo infantil*, el 35% de los niños ha dejado de trabajar definitivamente y está dedicado únicamente a sus estudios. Que tenemos 70 universitarios, que no tenían la menor posibilidad de entrar a la universidad y están estudiando ahora.

Creo que esos indicadores que los hemos venido sacando, y que son los indicadores que los usamos para referencia en este año, dicen por sí solos el impacto que estamos teniendo en la sociedad.

Entrevistador: Según entiendo, decías que el programa Proniño arrancó aquí en el Ecuador, y de ahí se extendió hacia el resto de lugares con sucursales de Telefónica. Primero, ¿cuál es la razón por la que apostaron mucho más fuerte en la cuestión de Proniño? y después, ¿qué fue lo que generó el programa

Proniño para lograr esa expansión a nivel de la empresa y en su presencia en los distintos lugares donde funciona?

Ma. Augusta Proaño: A ver, el hecho de que hay nacido aquí y de haya nacido a partir de un análisis de los principales problemas del país, y que posteriormente se haya trasladado al resto de países, es prácticamente porque en el resto de países al momento en que empiezan a ubicar también cuál sería la línea en la que deberían invertir, existe una coincidencia en que en todos los países existía trabajo infantil en altos índices, muchos países descubrieron que *existía esa problemática a partir de la existencia del programa Proniño*.

En Argentina, hace diez años, estaban iniciando una crisis económica a la que no estaba acostumbrada Argentina, y que se pusieron a la luz ciertos problemas que habían estado allí por algún tiempo como ocultos, uno de esos justamente había sido el tema del trabajo infantil. En el momento en que surge el programa, se descubre que existe esa problemática y se comienza a trabajar en el tema; entonces en realidad es un tema coincidente en todos los países latinoamericanos, que está directamente relacionado con la pobreza, y que obviamente la mejor forma, la mejor vía, de abordar racionalmente el problema, era que se arranque con el programa en todos los países.

Entrevistador: Viendo que el programa Proniño se concentra sobre esto del trabajo infantil y de la educación, qué otras acciones complementarias realizan en ayuda de los niños, porque no sólo se puede limitar a combatir esos problemas, porque ellos están relacionados a otras problemáticas como la desnutrición y la pobreza, que si no se las trabaja complementariamente realmente el esfuerzo se dispersa y se queda en ligeros efectos.

Ma. Augusta Proaño: Somos concientes de esto, y por eso estamos trabajando por un *programa integral*. Lo que queremos es que prácticamente muchos de los aspectos que están relacionados y que son causas y efectos, que son cíclicos no, se puedan realmente intervenir en las familias en general, en la sociedad en general, de tal forma que logremos una erradicación efectiva del trabajo infantil.

Nos hemos dado cuenta que es importante empezar a intervenir en el mejoramiento de la calidad económica de la familia, mejorar los ingresos económicos de la familia de tal forma que puedan por ellos mismos solucionar los problemas de los niños, y no necesariamente esperar a tener que recibir una beca. O la necesidad de mejorar las condiciones de las escuelas, a nivel de infraestructura, tanto como a nivel de mejoramiento incluso de la calidad educativa, de acercamiento a nuevas tecnologías; en fin, de tal forma que también garanticemos desde ahí que los niños logran sostenerse dentro de la escuela, porque a más la encuentran atractiva y la encuentran importante para su vida, ya que a veces miran que trabajar les resulta más productivo para la familia, que ir a la escuela en donde casi no tienen ni profesor, ni cuentan con las condiciones necesarias que requieren para estudiar.

Entrevistador: Lo fuerte suyo es el programa Proniño, pero ¿qué otras alternativas o acciones han emprendido a nivel de Responsabilidad Social?

Ma. Augusta Proaño: Bueno, Proniño es el programa que nos interesa desarrollarlo porque es hacia donde coadyuvan todos los programas que vamos desarrollando. Al momento estamos arrancando con un programa, *EducaRed*, es un programa para lograr romper la brecha digital y provocar ese acercamiento hacia el acceso a las nuevas tecnologías, de toda la población, especialmente en este sector de los niños trabajadores. Tenemos otro programa que es para el mejoramiento de la calidad educativa, que va hacia el formación de educadores que puedan apoyar y fortalecer el tema de Proniño desde las escuelas. Tenemos este componente económico productivo que busca fortalecer la economía familiar. Tenemos un programa de atención psicológica que está dirigido a mejorar o apoyar en la solución de conflictos a nivel familiar y un poco a fortalecer al niño para que se pueda mantener en la escuela.

Todos estos programas son programas paralelos que se han ido gestionando conforme se ha ido identificando las necesidades de los niños, y todo eso hace ese gran programa Proniño.

Ahora nosotros, dentro de la empresa hemos desarrollado programas dirigidos a la comunidad, por ejemplo, el año anterior o hace dos años hicimos el lanzamiento del programa para atender a personas con discapacidad, a personas sordas, y estamos trabajando también en esta línea, generando proyectos para eso; lanzamos este programa en el que se crearon paquetes especiales para permitir el acceso a las personas sordas hacia los mensajes escritos, que les felicitaba enormemente la vida, un programa que

requiere del subsidio de la empresa, tenemos un análisis económico de la situación de las personas sordas, obviamente no podrían cubrir costos de paquetes de mensajes con normalidad y cubrimos el 60% del costo del paquete, lo mantenemos hasta ahora, y a través de eso estamos atendiendo a toda la población de sordos que han venido a buscar este servicio.

Entrevistador: Ustedes han tomado una estrategia, que es el manejarse directamente como empresa para el ejercicio de la Responsabilidad Social. ¿Qué les llevó a hacer eso?, en lugar de cómo otras empresas buscar otras organizaciones para canalizar dicha tarea.

Ma. Augusta Proaño: Nosotros lo hacemos directamente, tenemos un programa de acción con la empresa en la que establecemos alianzas con distintas organizaciones, es decir los ejecutores son las organizaciones con las que establecemos alianzas.

Entrevistador: Sin embargo, ustedes la estrategia la manejan y promocionan directamente.

Ma. Augusta Proaño: Sí, sí. ¿Por qué? *Porque nos interesa llegar a los resultados, a la meta, a través de las estrategias que lanzamos. Es un tema además de poder consolidar un programa, de saber exactamente, no dilatarlo, sino de saber exactamente hacia dónde lo estamos llevando, por qué razones, qué impacto queremos.* Es un control que sí lo tenemos desde acá, seleccionamos además cuáles son las organizaciones ejecutoras de los programas, las calificamos, establecemos un convenio con ellas, y con ellas posteriormente vamos identificando cuáles son las zonas y las líneas de intervención que queremos.

Entrevistador: Retomando lo del Programa Proniño, y bueno a todas las acciones que realizan como Responsabilidad Social, tomando en cuenta que la cobertura de Movistar es amplia, prácticamente todo el país, y desde allí el compromiso sería con todos. Sin embargo, no tengo claro cómo establecen dónde influir con sus acciones de Responsabilidad Social.

Ma. Augusta Proaño: Obviamente si es que la atención que estamos dando a nivel de programas sociales requieren también que podamos extender los servicios que tenemos, es decir, si es que queremos trabajar con una escuela y queremos crear un centro que no lo tenemos todavía, estoy hablando en futuro, lo que vamos a hacer, y queremos dotarle a este centro de conectividad, pues obviamente debemos identificar una zona en la que tengamos acceso a ese servicio desde la empresa.

Sin embargo el programa social ha tenido independencia en ese sentido, y se ha ido expandiendo hacia las ciudades en donde se ha identificado los problemas más serios a nivel de trabajo infantil. Por ejemplo, Limones, que es una isla que está frente a Borbón, de Borbón se toma una embarcación por unos veinte o treinta minutos y se llega a esta isla, Limones; en esta isla existe trabajo infantil en manglares, la verdad es que es una zona muy rica en biodiversidad, la gente está volcada a la extracción de conchas, ya casi no existen, los niños también están volcados y no asisten a la escuela, es decir, son problemas sumamente graves, y al ser una isla que está tan lejos de la ciudad, no contamos con la cobertura de servicios de la conectividad, sin embargo estamos actuando allí. Tendremos que proyectar hacia allí la operación en determinado momento, pero lo que quiero decir es que no vamos únicamente a las ciudades donde está operando la empresa o donde se colocan antenas; sino vamos a las ciudades donde existen trabajo infantil y donde existen problemas sociales graves y que requieren del apoyo.

Entrevistador: ¿Cómo calificarían la relación que ustedes tienen con la comunidad? Tanto a nivel como empresa, como más específicamente a nivel de los programas.

Ma. Augusta Proaño: Ehhh, yo la calificaría como *una relación de solidaridad y de consecución de programas.*

Entrevistador: ¿Cómo se explica eso? Mire, la pregunta más iba en el sentido del nexo que establecen con la sociedad, si está aquí la empresa y allá la sociedad, o si hay un verdadero involucramiento con la sociedad.

Ma. Augusta Proaño: El momento que nosotros seleccionamos organizaciones, incluso locales, para ejecutar los programas, establecemos ya *una relación directa con la comunidad y una relación de cogestión con la comunidad;* no nos interesa llegar y regalar cosas sin ninguna proyección o sin ninguna estrategia; nos interesa llegar e *implantar sistemas de desarrollo,* permitir el progreso de los niños, tal es así que lo que más buscamos al establecer convenio con una organización es la permanencia de esta

organización, no queremos una organización que nos dure un año, dos años y menos que eso, sino una organización con la que podamos trabajar por lo menos mientras que logremos garantizar que los niños que entraron hayan logrado su meta, que es culminar sus estudios.

Entrevistador: ¿Cómo logran equilibrar sus acciones como empresa, con sus acciones de Acción Social?

Ma. Augusta Proaño: *Son de hecho temas separados, son temas que además se los maneja desde distintos departamentos acá.*

Entrevistador: No sería conveniente manejarlo más de forma integral, porque ahí la Responsabilidad Social tomaría forma de compensación nada más.

Ma. Augusta Proaño: No, porque ahí estaríamos cayendo en lo que no queremos caer. Es decir, existen problemas técnicos en tal sitio, lo que corresponde ahí es ir y saldar esos problemas técnicos, pero no ir con el programa social para ocultar algo. *Pero eso digo, existe cada departamento y se dedica a desarrollar bien lo que debe desarrollar.* Si es la parte técnica, pues hay el departamento técnico que se encarga de mirar esto, de hacer correcciones, de hacer revisiones, evaluaciones de toda la parte que tiene que ver con la razón misma de la telefonía; mientras que nosotros lo que hacemos es buscar las zonas en las que debemos estar sirviendo; *no existe pues una relación directa con este tipo de casos, de tratar salvar o tapar las cosas con programas sociales.*

Entrevistador: Bueno, y ahora ¿cuáles son los retos que se han trazado hacia adelante, tanto para lo que es Responsabilidad Social como para el Programa Proniño?

Ma. Augusta Proaño: Tenemos grandes retos. Tenemos en principio el reto de sostener este programa, de hacerlo crecer, de atender más niños, de que todos los niños que han entrado a formar parte del programa puedan efectivamente culminar sus estudios, insertarse en su educación universitaria, elegir entre mayores opciones la carrera que quieren seguir, no verse obligados a tener que decidir por un trabajo que no ha estado dentro de sus opciones.

Queremos fortalecer un programa a través del desarrollo o la implementación de nuevas tecnologías hacia la educación, ese va a ser nuestro gran reto, nuestra fuerza mayor, y es en lo que estamos trabajando ahora para poder contar con eso a partir del año que viene.

Queremos incrementar la cobertura a nivel nacional, estamos ahora en 14 ciudades y tenemos alrededor de 27 proyectos implementados, y queremos ampliar pues esa cobertura y tener más atención. Y tenemos 5,200 niños que queremos duplicar e incrementar en atención.

Entrevistador: Como para cerrar, desde tu perspectiva, consideras que Movistar está alcanzando ese nivel de Responsabilidad Social que aspira, o apenas se ha embarcado en el camino que quiere.

Ma. Augusta Proaño: Justamente, y esa respuesta te la voy a hacer desde el lado muy personal. Yo tengo una experiencia de ONG's, de más de diez años en ONG's; siento que acá existen mayores posibilidades, ya llevo cuatro años en el programa Proniño, existen mayores probabilidades como para desarrollar con mayor efectividad los programas sociales, primero porque contamos con los recursos, segundo porque es una organización que está en tantos países de Latinoamérica y en verdad está dispuesta a invertir en lo que es este programa, y tercero por lo que tú me decías, porque tenemos súper clara la visión de hacia dónde queremos ir, en qué problema queremos intervenir, y dentro de qué esfera es que vamos a generar los distintos programas o las distintas líneas de intervención, pero todas ellas coadyuvan en el mismo sentido, entonces si todo va ha allá, y estamos con un programa que está creciendo, que se va fortaleciendo, que tiene una proyección sólida, pues sinceramente estamos hablando de un programa que está generando desarrollo.

Entonces, desde mi punto de vista, muy personal, debido a toda la experiencia que he tenido con ONG's, estamos en el camino adecuado para hablar de un programa de desarrollo, ni siquiera un programa de Responsabilidad Social, sino un programa de desarrollo que se está generando desde acá.

Entrevistador: Y frente a esto, ¿obstáculos?

Ma. Augusta Proaño: Y frente a eso hay muchos obstáculos.

Entrevistador: Y es que como decías, como Empresa frente a una ONG presenta muchas ventajas, pero seguramente también como Empresa debe enfrentar obstáculos.

Ma. Augusta Proaño: Yo vería los obstáculos más en lo externo, yo vería muchos obstáculos precisamente en estos conceptos y de hecho existen todavía muchas prácticas de empresas que quieren manejar y de pronto maquillar a través de programas sociales, o aparecer como si van, regalan algo por acá y regalan otra cosa por acá, y así. Tal es así, que nosotros en este programa no invertimos en publicidad, porque invertir en publicidad es un costo bastante alto y eso decidimos invertirlo en el programa. Tú puedes hablar con las organizaciones y te van a decir lo mismo, invertimos de tal forma que cada vez tenemos mayor cobertura con los niños y garantizamos cada vez más que cada uno de ellos culmine sus estudios.

Pero pensando en los obstáculos que podríamos tener, precisamente es ese, el hecho de que de repente la sociedad puede seguir pensando este tema, de que sí, están tratando de solamente desarrollar un programita que les haga quedar bien, una cosa así. Ese sería, en forma general, el obstáculo mayor con el que personalmente me he ido encontrando, en la relación con las organizaciones.

Entrevistador: Y como para terminar, como tú decías, aquí ¿ustedes manejan el concepto de Responsabilidad Social como un componente de un concepto que denominan Responsabilidad Corporativa?, ¿me lo explicas?

Ma. Augusta Proaño: Dentro de la misma. *Responsabilidad Corporativa es como el gran paraguas. Responsabilidad Corporativa implica responsabilidad social, responsabilidad interna con la empresa mismo, responsabilidad con los empleados, una responsabilidad más amplia que tiene que ver con el pago de impuestos y obligaciones con el Estado, una responsabilidad con el cuidado del Medio Ambiente, existe un departamento acá que se encarga del tema, con la responsabilidad en general con la ciudadanía, el Estado, y ese tipo de cosas, con la responsabilidad en el manejo de la tecnología.*

Todo eso grande es la Responsabilidad Corporativa, y dentro de esto existe la esfera de Responsabilidad Social, que es directamente mi área.

Entrevistador: Sin embargo, supongo es de tu conocimiento. ¿cómo han venido trabajando en lo que respecta pues la Responsabilidad Corporativa?

Ma. Augusta Proaño: Existe un Informe de Responsabilidad Corporativa, que te lo voy a dar ahora mismo, es el último informe que se lanzó el año anterior sobre los distintos parámetros que nos permiten ir midiendo el cumplimiento de un modelo de gestión de Responsabilidad Corporativa, que se resume en llevar una buena administración del negocio manteniendo buenas relaciones con todos los involucrados. con los que nos relacionamos, como cliente, empleados, accionistas o comunidad. Ahí vas a poder ver cuáles son los indicadores y en función de qué se va midiendo.

Entrevistador: Sí, pero supongo ustedes enlazan todo, porque supongo que al menos en Responsabilidad Corporativa deberían manejarse de forma integral.

Ma. Augusta Proaño: Pero por supuesto, por eso digo, este es el gran paraguas, la Responsabilidad Corporativa. Dentro de este, en la empresa se ha identificado claramente un área que es la Responsabilidad Social, existe otra que es la Responsabilidad Medioambiental, mientras que otras responsabilidades vienen inmersas en el manejo adecuado de la empresa, la responsabilidad con sus empleados en la gestión de Recursos Humanos. Es decir, la Responsabilidad Corporativa es una constante que atraviesa todos los departamentos de esta empresa, y existe una gerencia de Responsabilidad Corporativa, y existe un Informe que se lanzó a inicios de este año sobre este tema. Sería valioso entonces que revises el Informe y si pudieses conversar con la persona encargada más directamente de Responsabilidad Corporativa.

Entrevistador: Listo, muchas gracias por el tiempo y la ayuda.

ENTREVISTA No. 3

Objeto de Estudio: Fundación Empresarial

Organización: Fundación Holcim Ecuador

Entrevistado: Saskia Izurieta, Coordinadora Nacional de Programas.

TRASCRIPTIÓN ENTREVISTA

Entrevistador: Para comenzar. Bueno, describe qué es la Fundación Holcim, y qué papel es el que tú desempeñas dentro de la fundación. Y a partir de allí qué es lo que se entiende como Responsabilidad Social Corporativa.

Saskia Izurieta: Ya. La fundación fue creada por la empresa con *el objetivo de que administre la inversión social de la empresa., así la Responsabilidad Social Corporativa de la fundación es la misma de la empresa.* Entonces, partiendo de eso, para la empresa todo lo que es Responsabilidad Social Corporativa tiene varios pilares, en los que abarca temas de medio ambiente, el no trabajo infantil por ejemplo que tiene que ver con el tema laboral, la libre asociación de los empleados, todo lo que es respeto a los derechos humanos, seguridad y salud profesional, y *un pilar que es trabajo en y con la comunidad.* A ese último pilar, sólo a ese pilar de Responsabilidad Social Corporativa responde la Fundación Holcim.

Yo en la fundación, soy la coordinadora de programas y soy la responsable del diseño y la ejecución de los proyectos en las distintas zonas del país. *La filosofía de la fundación es trabajar únicamente en las comunidades vecinas a nuestras operaciones;* a pesar de que tenemos catorce (14) plantas en el país, nosotros estamos trabajando con un programa sostenido a largo plazo entre 3 y 5 años en seis plantas, ¿por qué?, porque nosotros *hicimos una priorización;* entonces, tú tienes plantas cuya vecindad tiene necesidades mucho más notorias, una situación mucho más grave, mayor pobreza. Por ejemplo en esta planta que es de Quito Norte es más una zona industrial-residencial, entonces aquí casi no tenemos proyectos a largo plazo, hacemos más bien acciones puntuales en alianza con otros actores; mientras que en el otras plantas, nosotros o nuestra *principal estrategia ha sido conformar los CAP's que son los Comités de Acción Participativa.* (...)

Entrevistador: ¿Por qué crear Fundación Holcim para hacerse cargo de ese pilar de Responsabilidad Social, y no hacerlo como Holcim directamente? ¿Cuál fue la idea detrás de eso?

Saskia Izurieta: Ok. Primero porque Holcim es una empresa que se dedica a la producción de cemento, hormigón y agregados, *la empresa no sabe cómo hacer desarrollo social, o sea no fue creada para eso, y por eso decide abrir una fundación con gente experta en el tema que pueda responder a todo lo que es la inversión social.* Entonces, *sería como muy confuso que la misma empresa haga toda esta estrategia de desarrollo cuando en realidad la razón social de la empresa es otra,* sí, y allí lo más conveniente pues fue abrir la fundación.

Entrevistador: Bueno, y en ese sentido, ¿cómo es que explican y canalizan esa relación, entre Holcim y Fundación Holcim?

Saskia Izurieta: Para empezar, *la fundación físicamente está dentro de la empresa, y por lo tanto se acoge a todas las políticas, funcionamiento, reglas, normas,* de hecho todo el personal está contratado por la empresa. Entonces digamos que es Holcim, un "Super Holcim" en el que está la fundación, *no es tan independiente ni tiene otra filosofía.*

La forma en que trabajamos, es que *nosotros sí hacemos partícipes a las plantas de todo este trabajo,* cuando vamos al campo sí presentamos como un trabajo de la Fundación Holcim, pero en todos los proyectos y actividades que hacemos, *la planta del sitio se involucra en la estrategia, porque eso es parte de nuestra política de Responsabilidad Social,* que los empleados se involucren en el trabajo de campo. Entonces esto es una gran ventaja, pese a ser como muy raro, porque muy pocas empresas tienen esta forma de operar, así pues el jefe de planta que tenemos por ejemplo en Chorrillo, que está en Manabí, es jefe de planta, se preocupa de que todo esté bien, que la producción salga al día, que la producción sea de calidad, pero además está pendiente y participa de las reuniones comunitarias; no está en el día a día de los proyectos sociales pero sí se da una vuelta, participa en las reuniones, se interesa de la impresión de la

gente, asiste a los talleres, simplemente “está”. Entonces esto le permite tener, ¡no cierto!, una relación empresa- comunidad, y así funcionamos en todas las operaciones en las que estamos trabajando.

Entrevistador: Retornando al asunto de la Responsabilidad Social Corporativa, ¿cómo es que generaron esa idea de Responsabilidad Social para la fundación, y para la misma empresa? ¿A través de qué es que logran canalizar esa noción de cómo ser socialmente responsable?

Saskia Izurieta: Bueno. *Hay que tener en cuenta que Holcim es una transnacional que tiene su origen en Suiza, ahí el concepto de Responsabilidad Social Corporativa está mucho más avanzado y es casi casi una ley en ese país; entonces, toda esa política realmente -¿y que pena decirlo!- no viene de lo que es aquí, el Ecuador, sino que viene desde afuera.* La multinacional, como tú debes saber, tiene que adoptar todas las reglas, todas las exigencias y normas, que viene determinado desde su oficina principal en Suiza, en este caso; entonces en cualquier oficina que abra Holcim, en cualquier parte del mundo, va a tener que ajustarse a la misma política de empresa. Ahora, *eso se va adaptando conforme al país*, hay ciertas reglas de responsabilidad social que nuestra legislación no las tiene, por ejemplo: ciertos niveles de emisión de CO₂ que son permitidos, no los hay en todos los municipios, no hay una exigencia a nivel nacional, lo que sí lo tiene Suiza, y *nosotros nos acogemos tanto a lo que pide Suiza como a lo que pide toda la ley del Ecuador*, lo que restringe mucho más los parámetros.

Ahora, en lo que es trabajo social, en Suiza casi no lo necesitan porque no hay niveles de pobreza, entonces la ayuda y todo lo que *es el pilar de trabajo en y con la comunidad, aquí se puede explotar mucho más, porque hay más necesidad.* Allá voy cuando digo que ya se va adaptando a las necesidades de cada país, al contexto de cada país.

Entrevistador: Y a través de su gente e involucrados, ¿cómo han logrado transversalizar su vocación por la Responsabilidad Social Corporativa?

Saskia Izurieta: Cuando se creó aquí la gerencia de Responsabilidad Social, que tiene casi tres años, se hizo una difusión masiva a nivel nacional, donde el equipo de Responsabilidad Social se trasladó de planta en planta transmitiendo el concepto de lo que significa para Holcim, Responsabilidad Social, y así mismo cuando se creó la fundación.

A nosotros nos tocó hacer una difusión interna de cuál es el rol de la fundación, qué objetivos busca, cuál es la nueva filosofía de la empresa, y eso costó mucho; hoy en día puedo decir “ya casi todo mundo lo tiene entendido”, pero por años, incluso antes cuando era la cemento nacional, *estaba acostumbrada a hacer donaciones de caridad, muchas veces de índole paternalista:* dar caramelos en navidad, o regalémosle a esta pobre escuela la infraestructura o hagámosle el patio (...), o sea acciones muy puntuales, y los jefes de planta estaban muy acostumbrados a este tipo de donaciones; *con la fundación la filosofía cambia, es más bien un trabajo sostenido en el que participan varios actores y tiene que ser de ley participativo*, y en lo posible algo sostenido y a largo plazo. Entonces ya se acabaron todas esas pequeñas donaciones de caramelos, de juguetes, de camisetas, de auspicios para la reina, de auspicios para el concierto de tal cosa; y tal es así que incluso ya recibimos muchísimas menos solicitudes de este tipo, porque ya la gente en la comunidad sabe cuál es su plan, con ellos participativamente se hace el plan de trabajo, se priorizan los proyectos, y ya *las comunidades vecinas saben lo que está haciendo Holcim y la fundación ahí*, entonces dejan de hacer esas solicitudes para cosas chiquititas.

Entrevistador: Enmarcado más en el plano motivacional, ¿qué es lo que le llevó a Holcim a buscar ser socialmente responsable?, y por ahí ¿qué hay detrás? o ¿qué es aquello que sostiene a Fundación Holcim?, ya que por ahí es donde canaliza su responsabilidad la empresa.

Saskia Izurieta: Sí. Bueno quizás ahí habría que volver a esto de que es un tema más de multinacional, ¿no cierto?, y que la empresa tiene que adoptar eso. Ahora, lo que sí te puedo decir es que en el año y medio de trabajo que ha habido, los resultados han sido muy buenos, *para la empresa también significa una inversión el tema de la responsabilidad social, y le garantiza su licencia para operar.* Tú coordinas y estás en *permanente diálogo con las comunidades vecinas*, tú puedes *explicar también un mal entendido que haya habido con la comunidad*, o sea tienes un diálogo abierto y permanente, entonces eso a la empresa le gusta mucho y se da cuenta que es una excelente inversión *el trabajar en proyectos de desarrollo con sus vecinos, donde Holcim es un vecino más.*

Entonces, yo creo que la empresa apoya el trabajo de la fundación y está contenta con el trabajo de la fundación, porque ha habido frutos. *Antes de que existiera el trabajo de la fundación, por ejemplo venía una comunidad y decía “si no me da veinte quintales de cemento, le paro la planta”, ahora ya no sucede.*

Entrevistador: Es decir, ¿les da un cierto margen entre negociación y aceptación social?

Saskia Izurieta: Nosotros tenemos estos comités de acción participativa que llamamos CAP's, *ese es el espacio de diálogo*, no tanto negociación porque no hay mucho que negociar, o sea las reglas están claras, pero es de diálogo. Entonces, por ejemplo si la comunidad viene y dice “oigan, están contaminando mucho, está botando mucho humo por la chimenea”, por decir algo, pues el jefe de planta tiene la oportunidad de ir al CAP, porque el jefe de planta es miembro del CAP, es un voluntario de la empresa, y explicar que “eso no es humo, es vapor, y no tiene químicos porque funciona así de tal forma..., es más les invito a una casa abierta para que entiendan cómo es el proceso y vean que no es contaminante”; entonces hay un diálogo.

Hay veces en que la comunidad sí tienen unas quejas que sí son muy válidas, por ejemplo “la taladora hace mucho ruido”, entonces el jefe de planta toma acciones y disminuye la potencia de la taladora, así impacta menos en la comunidad. *Entonces el CAP es el espacio de diálogo para cualquier cosa.*

Entrevistador: Bien pues, entiendo que el CAP sería su proyecto más fuerte.

Saskia Izurieta: No, *el CAP es la estrategia de intervención*. Porque en cada CAP se hacen distintos proyectos, según las necesidades de cada comunidad, según lo que cada comunidad pidió; pero en el CAP tú tienes miembros de varias comunidades que son las comunidades que, sin importar el número de personas, están en la vecindad de las plantas, alrededor de la planta hasta cinco kilómetros si es que es zona rural, y si es zona urbana hasta tres kilómetros, y no es que va toda la comunidad sino únicamente representantes de la comunidad, puede ser el líder, el profesor, el doctor, el cura, la señora de la tienda, el señor de la liga barrial, es decir, personas que puedan representar a esa comunidad.

Entonces el CAP es más estrategia, y *toda esta gente que forma parte del CAP hace el plan estratégico donde ellos dicen cuáles son sus mayores necesidades y qué proyectos se podrían plantear para satisfacer esas necesidades, y de ahí se sacan los proyectos comunitarios*. Entonces el CAP no es un proyecto, es la estrategia de intervención.

Entrevistador: ¿Y qué otras estrategias adicionales o complementarias conlleva la fundación?

Saskia Izurieta: Esa es la principal. Pero como principios quizás, nosotros fomentamos mucho la participación, la construcción de capacidades, porque hay sitios en donde, por ejemplo, por diversas circunstancias, sobre todo por tema de pobreza, hay muy bajo nivel de formación, nivel académico, hay mucho analfabetismo; entonces lo primero que nosotros estamos tratando de trabajar, es toda la parte de fortalecimiento organizacional, que la gente se organice, pueda gestionar cosas, que pueda dirigirse al municipio y pedir un servicio que se lo merece porque paga impuestos o porque el gobierno tiene la obligación de darlo. *Entonces trabajamos en todo lo que es fortalecimiento organizacional, fomentamos la participación y tratamos de generar conocimiento*, y canalizar todo ese trabajo que se está generando para el servicio de ellos o de otras empresas o comunidades.

Y nosotros tenemos cinco áreas de acción: salud, agua y gestión ambiental, educación, fortalecimiento del recurso humano y microcrédito. En esas cinco áreas nosotros tenemos proyectos, diferentes proyectos en cada planta.

Entrevistador: ¿Considerarían ustedes que están generando impacto sobre sus comunidades vecinas?

Saskia Izurieta: Definitivamente. *Quizás no vamos a sacar de la pobreza a la gente, porque son ellos mismos los que tienen que salir de la pobreza*, pero sí a experimentar impactos solamente desde la parte de gestión organizacional, el CAP empieza a ayudar por organizarse y gestionar cosas, por ejemplo un CAP en Guayaquil ya ha escrito dos o tres comunicados al municipio y ya tuvieron respuesta en uno de aquellos comunicados, pero eso gracias a que se ayudó a conformar Capital Social, eso es un impacto ya.

Otro impacto es el tema del diálogo entre empresa y comunidad, otros impactos se lograrán ver a futuro cuando ya los proyectos como tal, de educación, de agua, sean de huertos y agricultura, ya empiecen a generar los propios impactos del proyecto, pero eso es más a largo plazo.

Entrevistador: Bien, manteniéndose en la línea de la Responsabilidad Social Corporativa, hablando más en el nivel interno de Holcim, ¿cuáles han sido las estrategias para alcanzar ese ideal de ser socialmente responsable?

Saskia Izurieta: Muy bien. *Primero cumplir con todas la leyes*, Holcim tiene al día todo el tema de pago de impuestos, de cumplimiento de simples normativas que pueden ser del municipio o de los ministerios como el ministerio de ambiente, del ministerio del trabajo por donde hay normas con sus empleados, pagos a tiempo sobre todo los requisitos; o sea, sigue todas las políticas con sus estrategias.

Otra de las estrategias es quizás ser muy... usar muchísimo la comunicación, difunde muchísimo al interior de la empresa, entonces todos los empleados saben cuáles son sus deberes, sus derechos, qué beneficios tienen, cómo pueden aprovechar mejor el beneficio de la empresa, el seguro de salud, etc. Entonces tiene *una muy buena estrategia de comunicación*. Eso es básicamente.

Entrevistador: Y visto de la mirada del beneficiario. Digo, para mirar su Responsabilidad Social supongo ustedes deben haber desarrollado indicadores y formas de evaluación

Saskia Izurieta: Sí, sí. *Cada año la empresa tiene su plan funcional, y dentro de ese plan hay indicadores de desarrollo y de rendimiento*, año a año se van midiendo esos indicadores. Y por otro lado la fundación tiene su propio plan operativo anual, y tiene además una serie de indicadores que se van midiendo, algunos mensualmente, otros trimestralmente y otros a final de año. Esos indicadores los vamos trabajando cada año y así se ve el nivel de cumplimiento de la empresa; además, *hay otras herramientas de evaluación que son impuestas por Suiza*, por ejemplo hay una que te mide cuán eficiente es la inversión social que hace la empresa, y eso se va midiendo conforme se va dando el resultado de esa inversión social, o sea de la mayoría de proyectos que se ejecuta a través de la fundación.

Y así hay una serie de herramientas que se hace a nivel interno, a todo el personal, una encuesta sobre el clima organizacional, cómo se sienten en la empresa, cómo ves tu puesto, si tu silla es cómoda, si es que tu jefe te trata bien, que haya oportunidades de mejoramiento, que te hayan dado capacitación, etc; es decir, *muchas herramientas para medir un buen desempeño de la Responsabilidad Social*

Entrevistador: Bien, pero en esa evaluación supongo deben haber visto ese otro lado de los involucrados, cómo los están viendo la gente beneficiada. ¿Sienten que los ven como socialmente responsables?

Saskia Izurieta: Sí. Nosotros en la fundación diríamos sacamos pecho, pues tenemos una buena metodología de evaluación, cada tres meses hacemos un monitoreo, en ese monitoreo se ve el nivel de avance de los indicadores de cada proyecto, así como que más al detalle. En ese monitoreo participan las contrapartes que son ONG's que trabajan con nosotros en la implementación de proyectos, que están en el día a día en el campo, y luego ese mismo monitoreo se hace en la comunidad. Entonces ahí se recogen toda la información, (...), entonces se pregunta a la gente: en qué ha cambiado su generación de ingresos, qué tal le pareció la capacitación, cómo cree se podría mejorar; vas recogiendo todas las ideas e información, y eso te permite ir cambiando e ir buscando la estrategia de intervención, las acciones, el instructor, o sea llegas a nivel de detalle. Pero *todo se logra de forma participativa*, y se trata de llevar a cabo cada tres meses. A parte de eso, una vez que se termina el proyecto se hace una post-evaluación del proyecto para ver que tanto impacto y qué cambios generó la intervención de este proyecto durante el año, y así mismo se vuelve a diseñar el proyecto para el segundo año, el mismo si es que se ve una necesidad de continuidad o sino la gente ya se queda con el proyecto funcionando sólo, o se cambia de estrategia de intervención.

Entrevistador: Como para terminar, este asunto de Fundación Holcim en relación con la empresa Holcim, se basa más en una canalización de la inversión social, ¿verdad?. Sin embargo, pese a la intensidad del financiamiento ¿ustedes se manejan como fundación independiente?, es decir, ¿qué tan lejana o cercana es su relación?

Saskia Izurieta: Ehhh, casi el 90% o hasta más del financiamiento viene de la empresa, o sea la fundación sin empresa no creo que pueda continuar con el trabajo. Pero si *tratamos sobre todo crear alianzas*, (...) Entonces es un poco, yo pongo - tú pones en beneficio de los dos, (...) y poderle dar más impacto. Entonces si bien no estamos en el día a día tratando de captar mayores recursos, sí tratamos de promover *alianzas de trabajo*; o sea no nos interesa protagonizar, y que Holcim sea el salvador que va a solucionarle los problemas a la gente, sino tratar de ver que otros actores hay en la zona como para poder armar estas alianzas de trabajo.

Entrevistador: Sí, pero más bien mi pregunta va por lo que ya dijiste anteriormente, aparece Holcim fiel a su razón social, qué más allá de la relación de Responsabilidad Social, no alineaba con la vocación y razón social de la Fundación. Entonces, ¿no puede existir ahí un conflicto o imposición en la relación de la empresa con la fundación?

Saskia Izurieta: Ahhh! Por un tiempo, la verdad es que sí pensamos que podía ser así, sobre todo porque el directorio de la fundación está conformado por miembros de la empresa, el presidente ejecutivo de la empresa, la abogada, el departamento legal -¡qué se yo!-, el gerente de comercialización; pero no, *es súper independiente la fundación por sí sola definiendo su estrategia de intervención, la empresa no interviene en ese trabajo técnico en absoluto, lo que sí se da orientaciones de cómo se podría manejar el proyecto, cómo hacer alianzas o cuidar la imagen de la empresa, eso sí, el cuidado de la imagen es bien importante.*

Pero nunca ha habido una voz que nos diga, ese proyecto no lo hagan porque no nos parece, pues no, no ha habido. O sea, *aquí lo que se maneja muchísimo es el respeto a la comunidad, lo que la comunidad opina, con la asesoría técnica de la fundación*; pero es absolutamente un trabajo muy de la fundación, muy independiente, en el que sí se trata de involucrar a los miembros de la empresa, pero al igual que un miembro de la comunidad, de forma participativa en cada una de sus relaciones, pero *la empresa en ningún momento te dice qué hacer o no tienes qué hacer, simplemente es una rendición de cuentas y alguna orientación más relacionado con el tema de imagen y sobre todo el tema de la sostenibilidad, que es bien interesante.*

Entrevistador: Una última pregunta, cuando hablas de comunidad ¿te refieres únicamente a las zonas aledañas a las plantas, verdad? Han intentado alguna vez incursionar en zonas no necesariamente aledañas a las plantas, pero que se podrían beneficiar de la labor de la fundación.

Saskia Izurieta: Sí. Como te decía, *por política estamos únicamente en la comunidades vecinas* que son más de treinta comunidades, pero *hay proyectos que involucran a otras comunidades*, esos proyectos nos gustan mucho porque a parte de que estamos incidiendo en las comunidades vecinas, *son proyectos que pueden llegar a impactar a otras comunidades y no por eso los dejamos de hacer.* Por ejemplo, el proyecto de Red de Canastas Solidarias en el sur de Quito, con este proyecto se apoyaba a ocho canastas solidarias que son miembros de esa red, pero ya en el desarrollo del proyecto y demás tenía relación con otras canastas que no son necesariamente de los barrios vecinos a nosotros, (...). Nosotros encantados de la vida, mientras más impacto hay, mientras más gente involucrada, mejor.

Lo que sí, nosotros no hacemos proyectos independientes en sitios que no están dentro de nuestra zona de influencia.

Entrevistador: Bueno, eso es todo. Muchísimas gracias.

Reporte de Desarrollo Sostenible 2006

Holcim Ecuador S.A.

Fortaleza. Desempeño. Pasión.



Visión y Misión

Visión

Crear los cimientos para el futuro de la sociedad.

Misión

Ser la empresa más atractiva y respetada en nuestra industria, creando valor para nuestros clientes, empleados, accionistas y comunidad implicada.

Nuestro Código de Conducta

Nos manejamos a través de un código de conducta para alcanzar nuestros objetivos empresariales y cumplir nuestra Misión. Una alta ética en los negocios e integridad personal, aseguran credibilidad y buena reputación para todo el Grupo. En nuestro Código de Conducta se consignan algunos parámetros dados por Holcim Ltd., que constituyen el marco general dentro del cual se desarrollan nuestras acciones, así como nuestra forma de actuar en la vida cotidiana de nuestra empresa.

Nuestro Código de Conducta es nuestra guía para hacer negocios. Desarrollamos nuestros negocios sobre la base de conductas y comportamientos éticos que nos permiten alcanzar los objetivos estratégicos del Grupo. Acrecentamos nuestro compromiso con el desarrollo sostenible, creando valor y respetando el medio ambiente y las personas. Nuestros sistemas de gestión garantizan el cumplimiento de los estándares de calidad de nuestros productos, la protección ambiental y el compromiso con la seguridad y la salud ocupacional.

Nuestro Código de Conducta establece un marco común y coherente dentro de nuestra organización global, a través del cual pretendemos alcanzar nuestra Misión y Objetivos. Nos proporciona directrices claras sobre cómo debemos comportarnos en el día a día de nuestras operaciones. Estamos seguros de que un alto concepto de la ética corporativa y de la integridad personal asegura nuestra credibilidad y reputación como Grupo. Para ello, protegemos en todo momento y de manera apropiada y efectiva los legítimos intereses de nuestros colaboradores internos y externos.

En cumplimiento con nuestra política de responsabilidad social mejoramos la calidad de vida de nuestra gente, sus familias y las comunidades en las que trabajamos. En línea con nuestro compromiso con el desarrollo sostenible, preservamos el medio ambiente para las futuras generaciones, buscando siempre un equilibrio entre el crecimiento económico, la mejora continua del desempeño medioambiental y la responsabilidad social corporativa.

A través de sistemas de contabilidad apropiados y de un control y seguimiento mediante las correspondientes auditorías, aseguramos la credibilidad de nuestras cuentas. Protegemos la información confidencial prestando especial atención a las cuestiones de la

Tecnología de la Información (IT) tales como la protección y seguridad de los datos, y comunicamos de forma abierta y transparente todas nuestras actuaciones. Todas las personas que formamos parte de este Grupo tenemos la responsabilidad de conocer las principales leyes y reglamentos, en cuanto a competencia, soborno y corrupción e información privilegiada, cuyo incumplimiento daría lugar a sanciones disciplinarias.

Competencia leal

Respetamos los principios y reglas de la competencia leal, que prohíbe comportamientos anticompetitivos y el abuso de una posición dominante en el mercado.

Soborno y corrupción

No utilizamos el soborno ni la corrupción para llevar a cabo nuestros negocios. No ofrecemos ni proveemos directa ni indirectamente, ningún beneficio indebido ya sea monetario o de cualquier otra clase, con el propósito de impropriamente obtener, retener, dirigir o conseguir alguna ventaja de negocios.

Operaciones internas

Cada funcionario que tenga acceso a información interna relacionada con movimientos sustanciales en el precio de las existencias o cualquier otro instrumento financiero de la compañía, deberá acatar las leyes de comercio interno aplicables con clientes y proveedores.

Regalos y donaciones

Se nos prohíbe ofrecer, solicitar o aceptar regalos y donaciones relacionados con nuestro negocio. Sin embargo, diversiones y regalos de valor monetario insignificante que surjan de la hospitalidad corporativa ordinaria, se consideran aceptables. Las donaciones para propósitos políticos o sociales se permiten únicamente dentro de los límites de las leyes locales y con completa transparencia.

Registros y contabilidad

Todas nuestras transacciones son registradas de manera exacta, justa y oportuna.

De conformidad con los procedimientos establecidos, sistemas contables apropiados y controles y auditorías, garantizamos la confiabilidad, veracidad y precisión de nuestras cuentas, registros y reportes.

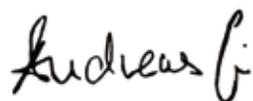
Editorial

En este momento Usted tiene en sus manos el segundo Reporte de Desarrollo Sostenible de Holcim Ecuador, en el cual, una vez más, se resumen los principales logros y actividades del año anterior, el 2006, aplicando el Triple Bottom Line, con sus correspondientes ejes medio ambientales, sociales y de rendimiento económico.

Durante el año 2006 fueron varias las actividades que emprendió la empresa en este marco, entre las cuales vale destacar las mejoras en nuestras instalaciones industriales, enfocadas a reducir el impacto medio ambiental, como por ejemplo las recicladoras de agua de las plantas de hormigón; la conformación de 6 Comités de Acción Participativa (CAP) en las comunidades aledañas a nuestras plantas, con el apoyo de la Fundación Holcim Ecuador; el lanzamiento de una iniciativa para mejorar la seguridad en nuestras operaciones; la inauguración de nuestra nueva planta de hormigón en Cuenca; el primer sistema de reciclaje de sacos de cemento vacíos en el mundo; y, paralelamente, un nuevo récord de ventas de cemento y hormigón.

También podemos mencionar con orgullo, que el desempeño de todos nuestros colaboradores en el área de protección del medio ambiente fue reconocido, tanto por el Municipio de Guayaquil, así como por el CEMDES (*capítulo ecuatoriano del WBCSD*), otorgándonos el Premio a la Ecoeficiencia. La revista América Economía, por su parte, destacó a Holcim Ecuador entre las 12 empresas más reconocidas de Latinoamérica por su gestión en el desarrollo sostenible, siendo la nuestra la única empresa ecuatoriana.

Agradeciendo, a nombre de todos los que hacemos Holcim Ecuador, a nuestros accionistas, clientes, proveedores y vecinos por el apoyo brindado durante el año 2006, reiteramos nuestro compromiso con todos Ustedes y el país en general, de continuar en el esfuerzo de mejorar nuestro desempeño a lo largo de los tres ejes del Triple Bottom Line, apegándonos así a nuestra visión de contribuir a cimentar un mejor futuro para nuestra sociedad.



Andreas H. Leu
Presidente Ejecutivo



¿Quiénes Somos?	4
Holcim y el Desarrollo Sostenible	8
Desarrollo Económico	14
Desarrollo Social - Responsabilidad Social Corporativa	18
Desarrollo Medioambiental	24
Reconocimientos	29
Sistemas de Gestión y Mejora Continua	30

¿Quiénes somos?

Holcim Ecuador lo constituimos un grupo de personas de confianza para las comunidades en las que vivimos y trabajamos. Somos una filial del Grupo Holcim Ltd., uno de los líderes mundiales en la producción y distribución de cemento, hormigón y agregados. En Ecuador desarrollamos estas mismas actividades en las regiones del sur, este, centro y noroeste dando empleo a 756 empleados.

En línea con las políticas de nuestra casa matriz, miembro del Consejo Mundial de las Empresas para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) y signataria del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, nos preocupamos por mejorar la calidad de vida de nuestros empleados, sus familiares y vecinos de las localidades en las que trabajamos y procuramos que esa calidad sea la misma para las futuras generaciones.



pág. 6
 Planta de cemento Guayaquil
 Planta de cemento Latacunga
 Planta de hormigón San Eduardo



pág. 6
 Planta de hormigón Mirador Norte
 Planta de hormigón Quito Norte
 Planta de hormigón Quito Sur



pág. 7
 Planta de hormigón Cuenca
 Planta de Hormigón Montecristi
 Planta de hormigón Machala
 Planta de hormigón Ambato



pág. 7
 Planta de agregados El Chorrillo
 Planta de agregados Picoazá
 Planta Pífo
 Oficinas administrativas San Eduardo

Líder en el mercado global, Holcim tiene una fuerte presencia en más de 70 países en todos los continentes. Actualmente aprovecha la pericia y competitividad de más de 88.000 personas, con estructuras encaminadas a captar mercados, nuevos productos, a más de un personal capacitado y una eficaz conducción del entorno laboral. Uno de los grandes objetivos de esta organización es el compromiso con el desarrollo sostenible y todas las responsabilidades sociales que ese desarrollo conlleva.

Holcim Ecuador está consciente de la necesidad de crear productos de calidad que aporten al desarrollo del país, por ello contamos con una planta de cemento, una molinera de cemento, 8 plantas de hormigón, 3 plantas de agregados y 15 oficinas regionales de venta en todo el país.

Nuestras operaciones son las siguientes:

Planta de cemento Guayaquil

La planta cementera más grande en el país, está ubicada en la zona noroeste de esta ciudad. Esta planta de cemento posee una capacidad de producción de 2.5 millones de toneladas de cemento y de 2 millones de toneladas de clinker al año. El cemento producido por nuestra Planta Guayaquil cubre las necesidades de prácticamente todo el país, teniendo como apoyo a la molinera de cemento Latacunga.

Planta de cemento Latacunga

Está ubicada en la vía San Juan, en Latacunga. Posee una capacidad instalada de producción anual de 750 mil toneladas de cemento. El cemento que proviene de esta molinera cubre las necesidades de nuestros clientes de las zonas de Ambato, Latacunga, Quito y sus alrededores. Cuenta además con una cantera de puzolana que la provee de material y que también abastece a la Planta Guayaquil.

Planta de hormigón San Eduardo

Está ubicada en la ciudad de Guayaquil. Esta planta hormigonera posee una capacidad de producción de 120 metros cúbicos de hormigón por hora. El hormigón de San Eduardo cubre todas las zonas geográficas de Guayaquil (norte, sur, este y oeste) y en la región costa, parte de la Península de Santa Elena.

Planta de hormigón Mirador Norte

Se encuentra ubicada en un sector estratégico para la distribución de hormigón en la ciudad de Guayaquil. Posee una capacidad anual instalada de 45.000 metros cúbicos. Atiende a todas las obras civiles que se efectúan en Guayaquil, con preferencia en las construcciones realizadas en el sector norte.

Planta de hormigón Quito Norte

Está ubicada en el norte de la ciudad de Quito. Esta planta hormigonera tiene una capacidad de producción mayor a 140.000 metros cúbicos al año. Desde esta operación se atiende a todo el sector norte de Quito, así como a los valles de Tumbaco, Cumbayá, Mitad del Mundo y Calderón hasta Guayllabamba.

Planta de hormigón Quito Sur

Se encuentra en la zona sur de la ciudad de Quito. Esta planta posee una capacidad de producción anual de 65.000 metros cúbicos de hormigón.



El radio de acción de prestación de servicios de esta operación, abarca al centro y sur de la ciudad Capital, a partir de la Av. Patria, desde el Valle de Los Chillos hasta el sector de Alóag y el cantón Mejía.

Planta de hormigón Cuenca

Esta es la planta hormigonera más joven de nuestra empresa, que fue inaugurada en enero de 2006. El mercado que cubre la Planta Cuenca va desde constructoras de renombre, contratistas de obras públicas y privadas, hasta personas naturales que construyen independientemente sus casas u otras obras civiles, en la provincia del Azuay y Cañar.

Planta de Hormigón Montecristi

Conocida en sus alrededores como El Colorado, está ubicada en Montecristi. Esta planta hormigonera tiene una capacidad instalada de 24.000 metros cúbicos de producción de hormigón al año. Con su producto, cubre a toda la provincia de Manabí y sus alrededores.

Planta de hormigón Machala

La Planta hormigonera de Machala está ubicada en el Km. 4 ½ de la vía Machala - Pasaje. Posee una capacidad instalada de 15.000 metros cúbicos al año. Atiende las necesidades de hormigón principalmente de la ciudad de Machala, pero su servicio cubre a las ciudades aledañas de Pasaje, Santa Rosa, Huaquillas y sus alrededores.

Planta de hormigón Ambato

La Planta hormigonera de Ambato tiene una capacidad de 28 metros cúbicos por hora.

Planta de agregados El Chorrillo

La Planta El Chorrillo está ubicada a muy poca distancia de la Planta de hormigones Montecristi,

en la vía Manta – Montecristi, a la entrada de la comunidad de El Chorrillo. Esta planta posee una capacidad de 550.000 toneladas de agregados al año. Su producto cubre la demanda de la ciudad de Manta y todo el sur de la provincia de Manabí, incluyendo Jipijapa, Jaramijó, Chone, entre otras.

Planta de agregados Picoazá

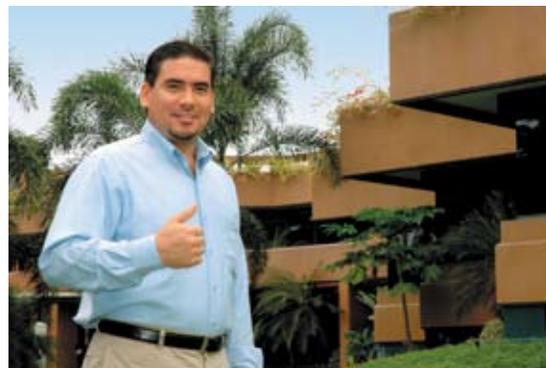
Nuestra Planta de agregados Picoazá está ubicada en Montecristi, en la vía Portoviejo - La Sequita. Posee una capacidad de producción anual de agregados de 500.000 toneladas. Con sus agregados abastece las necesidades de las ciudades de Montecristi, Portoviejo y de todo el norte de la provincia de Manabí, incluyendo las ciudades de Manta, Jipijapa y Jaramijó.

Planta Pifo

La Planta Pifo está ubicada en el Km. 4 ½ de la vía Pifo - Papallacta. Produce 450.000 toneladas de agregados al año y atiende a Quito y todos sus sectores aledaños, debido al área estratégica en la que se encuentra.

Oficinas administrativas San Eduardo

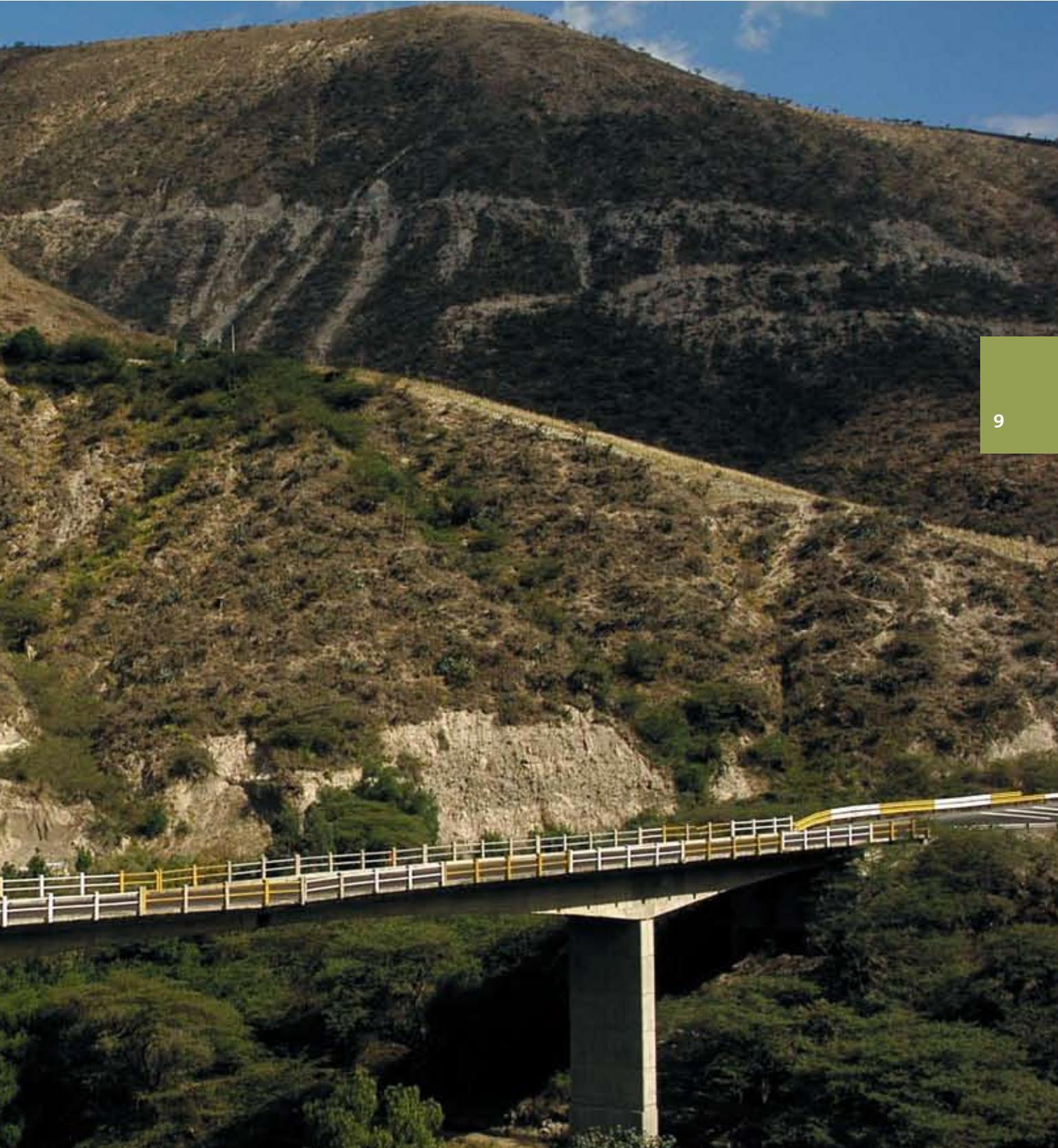
Las actividades administrativas de Holcim Ecuador se concentran en el sector de San Eduardo, en la ciudad de Guayaquil.



Holcim y el desarrollo sostenible

El desarrollo sostenible es una prioridad para nuestra empresa a nivel mundial y se encuentra enmarcado dentro de nuestra estrategia de negocio. El objetivo de generación de beneficio para los accionistas se transforma en la creación de valor para nuestras partes interesadas, siempre en consonancia con nuestro compromiso con el desarrollo sostenible.

Sostenibilidad es un concepto corporativo de avanzada que tiene que ver con la capacidad de invertir creativamente los recursos del presente. Esta inversión va de la mano con la satisfacción de las necesidades no sólo de nuestro personal, sino también de nuestros clientes y los habitantes de las comunidades aledañas a nuestras operaciones. La sostenibilidad es, en definitiva, un valor agregado a nuestra imagen corporativa.



pág. 11
Nuestra Gente
Seguridad y salud ocupacional
Nuestros objetivos de seguridad y salud ocupacional para el 2006



pág. 11
Pirámide OH&S
Control de riesgos / impactos y ambiente de trabajo



pág. 12
Innovación ecuatoriana,
reduciendo riesgos de trabajo
Desarrollo humano
Capacitación - Nacional e Internacional
EcoSim



pág. 13
Bienestar de los empleados -
Plan de pensiones
Bienestar de los empleados -
Asociación Solidarista Profuturo

Otro de nuestros compromisos es la protección de lo ecológico, el cabal cumplimiento de las normas ambientales y la recuperación de las zonas utilizadas. Este minucioso apego al mantenimiento del ecosistema constituye nuestro gran aporte al equilibrio ambiental.

Sostenibilidad significa continuidad, orden, progreso, siempre en armonía con la naturaleza y con el entorno social. El desarrollo sostenible consiste en tres puntos esenciales:

- 1) Mantener un equilibrio y un balance entre el rendimiento económico...
- 2) ... la responsabilidad social corporativa...
- 3) ... y el desempeño ambiental basado en un profundo respeto por el ecosistema.

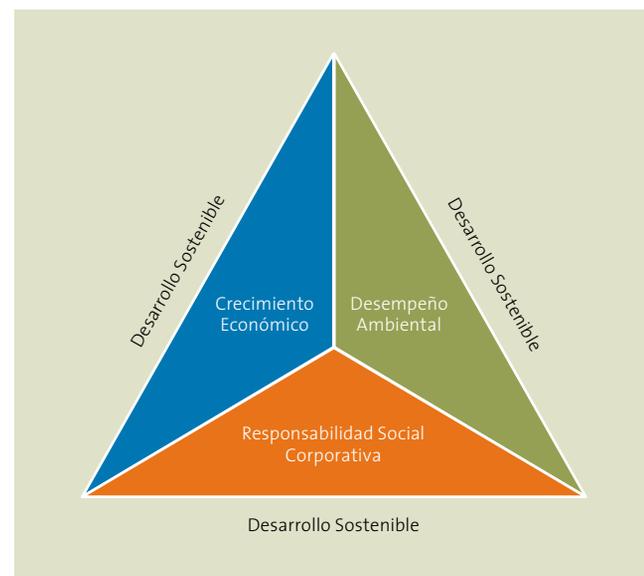
Para nosotros, éstas son las tres bases de desarrollo, que en nuestra filosofía la denominamos como **Triple bottom line**, que tiene como centro la interdependencia con la gente... el conglomerado humano.

Esta triangulación implica administrar los recursos naturales y ambientales responsablemente, para ayudar a que las futuras generaciones cubran sus necesidades de recursos. Por tanto, está bien reflejada en nuestro modelo estratégico por la creación de valor, el desempeño ambiental y la responsabilidad social corporativa.

El compromiso con el desarrollo sostenible es parte de nuestra empresa, a través de sus políticas corporativas y efectivos sistemas de gestión, imbricados por una comunicación transparente y la participación de las partes interesadas.

Tal es el éxito del *triple bottom line* que en el año 2006, nuestra casa matriz Holcim Ltd. nuevamente recibió el reconocimiento como líder de la industria en el índice *Dow Jones Sustainability Index* por segundo año consecutivo. Este es un gran premio internacional por su incesante esfuerzo en el tema del desarrollo sostenible, en particular en la categoría *Estrategia Climática*, donde Holcim recibió el máximo nivel de reconocimiento.

En Ecuador, Holcim en el 2006, ejecutó y certificó un *Sistema de Gestión Integral* lo que nos llevó a obtener las certificaciones ISO9001 de Gestión de Calidad, ISO 14001 de Gestión de Medio Ambiente y OHSAS 18001 de Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional para todas nuestras operaciones de hormigones y agregados. Estas certificaciones, junto a las obtenidas en el 2005 para nuestras operaciones de cemento y oficinas administrativas, son una clara muestra de nuestra intensa preocupación por mantener lo más altos estándares de calidad en nuestros productos y por la importancia que tiene para nuestra empresa la salud y la seguridad de su personal y la protección del medio ambiente.



Nuestra gente

Seguridad y salud ocupacional

Proporcionar lugares y puestos de trabajos seguros y saludables es nuestra máxima prioridad. Nos esforzamos por eliminar todos los riesgos para nuestros empleados, contratistas y visitantes. Este objetivo se cumple gracias a la colaboración y compromiso de todas las personas en sus lugares de trabajo, en donde se nota que la responsabilidad de cuidarse y cuidar a los demás se asume a todo nivel, sin importar la posición dentro de la organización. Todos tienen los mismos derechos y obligaciones.

Nuestros objetivos de seguridad y salud ocupacional para el 2006

Cero pérdidas

Índice de Frecuencia (LTIFR): < 3.76

Índice de Severidad (LTISR): < 24.36

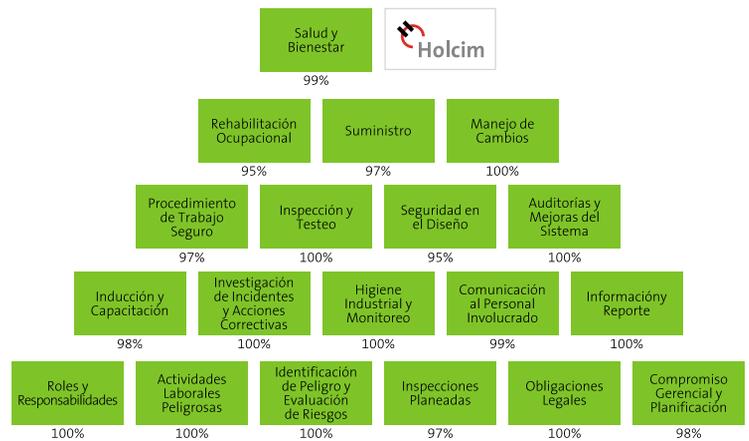
Para cumplir con estas metas, se ha trabajado con la aplicación de las siguientes herramientas:

Pirámide OH&S

El objetivo de esta herramienta es identificar y evaluar las exigencias claves dentro de cada uno de sus elementos, para conseguir nuestros objetivos de seguridad. Dicha pirámide está dividida en tres importantes áreas de acción: las personas, la gestión y los procesos.

Nuestro compromiso inicial fue conseguir que todos los bloques de la pirámide estuviesen en verde, lo que implica la consecución de los requisitos incluidos

en cada bloque. En el año 2006 lo hemos logrado y hemos identificado aquellas áreas susceptibles de mejora. La auditoria de la pirámide, fue realizada por una consultora externa, obteniendo un resultado promedio para el país de 97.8%



Control de riesgos / impactos y ambiente de trabajo

Se han realizado adecuaciones en la infraestructura, con el objetivo de eliminar o controlar los riesgos/impactos identificados en las operaciones, cómo por ejemplo:

1. La mejora de la infraestructura de almacenamiento y control de derrames de combustibles y lubricantes.
2. La ubicación estratégica de señalética sobre la base de las monitoreos ocupacionales (*polvo y ruido, entre otros*) realizados en las plantas.
3. La construcción de accesos adecuados acorde a la legislación local en todos los equipos.
4. El diseño y construcción de cabinas de operación



climatizadas con paredes de poliuretano que ayuden a proteger del ruido, polvo y vibraciones a los operadores, mejorando las condiciones y el ambiente de trabajo.

5. El inicio del programa de comunicación visual en los temas de EH&S.
6. Las adecuaciones hechas en oficinas, baños, comedores y salas de capacitación.
7. La recuperación de terrenos en las plantas de agregados, reforestando y construyendo complejos deportivos.
8. La consolidación de la primera etapa del proyecto de reforestación con la construcción de viveros para la producción de plantas.
9. El diseño y construcción de polvorines con sus respectivos perímetros de seguridad para el almacenamiento seguro de material explosivo.

Innovación ecuatoriana, reduciendo riesgos de trabajo

Sistema de toma de muestra de cemento

Este diseño surge de la necesidad de controlar los riesgos asociados a la tarea de tomar las muestras de cemento de los camiones cisternas previas a la descarga hacia los silos, específicamente en los riesgos por trabajo en altura, puesto que una persona debe subir con una toma-muestra en forma de lanza y sacar cemento de diferentes niveles hasta obtener la cantidad a ensayar.

El diseño permite tomar la muestra sin la necesidad de subirse a la cisterna, utilizando un sistema de dosificación regulada hacia un recipiente plástico al que se le incorporó un filtro. Éste, a su vez, sirve como válvula de alivio para evitar la presurización del recipiente. El piloto se ha probado con excelentes resultados y considerando la comparación de resultados utilizando los dos métodos de muestreo. Cabe mencionar que algunas plantas han iniciado la construcción del diseño, lo cual inclusive ha mejorado el piloto.

Desarrollo humano

Holcim Ecuador tiene una política antidiscriminatoria que busca la igualdad de condiciones de sus empleados. Los lineamientos jurídicos internacionales son también parte de nuestras leyes internas, de tal forma que monitoreamos que se concreten cada vez que contratamos empleados, permitiéndoles libertad de asociación.

Capacitación - Nacional e Internacional

Durante el 2006 se realizaron un total de 12.571 horas de capacitación para el personal de Holcim Ecuador S.A.

En total, durante el 2006 se invirtieron las siguientes cifras en capacitaciones a nuestro personal:

Capacitación nacional:	USD \$397.180
Capacitación internacional:	USD \$187.423



EcoSim

Este año, al igual que en años anteriores, hemos invertido en la capacitación y el desarrollo profesional de nuestro personal. Una prueba de ello es el taller EcoSim (*Economic Business Simulation*), que llevamos desarrollando desde hace dos años en nuestro país. EcoSim es un programa por el que han desfilado 230 participantes hasta diciembre de 2006. 80 participantes provenían de áreas operativas, bajo la supervisión de 11 instructores, lo cual constituye un hito entre las empresas del Grupo Holcim a nivel mundial.

Los participantes, a lo largo de los tres días que dura este taller, se dedican a crear una serie de estrategias para sacar adelante a una empresa ficticia. Una de las grandes ventajas de EcoSim es el hecho de que le ofrece a cada participante la posibilidad de trabajar en grupo, afrontar situaciones de riesgo y resolver conflictos críticos tomando decisiones de manera asertiva.

Bienestar de los empleados - Plan de pensiones

Otra muestra de la importancia del grupo humano para Holcim Ecuador es el Plan de Pensiones privado, que funciona con aportes del empleado y del empleador. Este plan busca alcanzar una pensión de jubilación equivalente al 50% del último salario del empleado que va a jubilarse. Es completamente voluntario y sus beneficios son independientes con respecto a otras fuentes de ingreso adicionales, como ahorros personales, IESS, inversiones o seguros. En el período correspondiente al 2006 tuvimos más del 90% de los empleados de Holcim Ecuador afiliados.

Bienestar de los empleados - Asociación Solidarista Profuturo

La Asociación Solidarista Profuturo (*la primera de este tipo en Ecuador*) busca mejorar la situación socioeconómica de sus socios a través de un sistemático plan de inversiones y ahorros.

Con bases en el pensamiento del filósofo español José Ortega y Gasset, el solidarismo es un concepto de avanzada que Holcim ha desarrollado pensando en el bienestar familiar. Otro objetivo básico es el de resguardar la salud de la Gente Holcim con una póliza de asistencia médica y préstamos para emergencias y gastos médicos.

La Asociación Solidarista Profuturo invierte de manera eficiente y permanente en negocios que permiten mejorar la calidad de vida de sus socios, los empleados de Holcim Ecuador S.A. que voluntariamente se han adherido a la Asociación. El tema del bienestar, la satisfacción, el sentirse protegido y apoyado por la Asociación, es extremadamente importante dentro de las metas de Profuturo, que desea ser proveedora de servicios de alta calidad para sus socios. El fin es generar riqueza para mejorar la calidad de vida de los socios y su grupo familiar, siendo también solidarios con la comunidad.

Por este motivo, se ha avanzado mucho en generar servicios y negocios para los socios. Durante el 2006, la Asociación Solidarista Profuturo ha ofrecido a sus socios servicios como préstamos, computadoras y celulares a precio de mayorista y participa con inversiones y actividades como la recolección de los sacos usados de cemento en la creación de valor para sus afiliados. El beneficio directo que se logró en el 2006 supera los USD 60'000.



Desarrollo económico

Los negocios de Holcim Ecuador S.A. tuvieron una tendencia expansiva en el 2006, pese a que el ritmo de crecimiento de la economía se redujo si lo comparamos con el registrado en el 2005.

**pág. 16**

Estado consolidado de resultados por el año terminado el 31 de diciembre del 2006

**pág. 16**

Clientes
Holcim ahora presente en la ciudad de Cuenca

**pág. 17**

Innovación mundial -
Franquicia Disensa

**pág. 17**

Proveedores

Estado consolidado de resultados por el año terminado el 31 de diciembre del 2006

(Expresados en miles de U.S. dólares)

	2006
VENTAS NETAS	383,412
COSTO DE VENTAS	<u>217,356</u>
UTILIDAD BRUTA	<u>166,056</u>
GASTOS DE OPERACION	<u>47,639</u>
UTILIDAD DE OPERACIÓN	118,417
OTROS INGRESOS, NETO	<u>9,272</u>
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	127,689
PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	(19,068)
IMPUESTO A LA RENTA	<u>(28,144)</u>
UTILIDAD NETA	<u><u>80,477</u></u>

Las cifras financieras detalladas pueden consultarse en el Reporte Financiero 2006 que se encuentra anexo al presente Reporte.

Cientes

Volúmenes de ventas

Venta de cemento: 2'859.541 ton. de cemento y clinker que han representado un ingreso de USD 261'994.000 en un total de 595 clientes.

Venta de hormigones: 551.694 M3, que han representado un ingreso de USD 41' 575.438 en un total de 3.284 clientes.

Venta de agregados: 1' 689.183 ton. despachadas, que han representado un ingreso de USD 6' 655.749, en un total de 544 clientes.



Holcim ahora presente en la ciudad de Cuenca

La presencia de Holcim Ecuador en la capital del Azuay se marca con la apertura de nuestra nueva planta hormigonera, que constituye un aporte para el desarrollo de la región austral del país. La Planta de hormigón Cuenca fue diseñada y construida como una de las mejores plantas hormigoneras de Latinoamérica, característica de la vanguardia tecnológica de Holcim a nivel mundial, lo que permitirá superar las expectativas del mercado local de la construcción. Con ésta suman 8 plantas de hormigón de Holcim Ecuador, que han logrado incorporar la más alta tecnología disponible en el mundo para atender a nuestros clientes en las principales ciudades del país.



Innovación mundial - Franquicia Disensa

Desde abril de 2005, se inició un proceso de innovación en el manejo de la red de distribución de materiales de construcción en Ecuador, con la transformación de los puntos de distribución en locales franquiciados con exigentes estándares de imagen y calidad en el servicio al cliente.

La Franquicia Disensa se ha convertido en la primera franquicia de materiales de construcción en el mundo y cuenta hasta diciembre de 2006 con 489 locales franquiciados que dan cobertura a todo el territorio ecuatoriano.

Este modelo de comercialización ha traído consigo grandes ventajas no sólo para los consumidores finales sino también para los franquiciados y las comunidades en donde ellos se encuentran.

Son de gran importancia los excelentes resultados obtenidos en el manejo eficiente de las herramientas tecnológicas que el franquiciado tiene a su disposición. Una prueba fehaciente constituyen las compras que ellos realizan por Internet. En el 2006, los franquiciados compraron a través de Internet 108 millones de dólares. Este fue un proceso de crecimiento exponencial durante el transcurso del año, logrando ventas de alrededor de 17 millones de dólares durante el mes de diciembre del año pasado.

El proceso de implementación y certificación de los locales ha concluido con éxito en diciembre del 2006. A partir de ahora los esfuerzos estarán concentrados en mantener los exigentes estándares de calidad en el servicio e imagen de los locales, así como en un proceso de búsqueda permanente de nuevos servicios y beneficios para sus franquiciados y consumidores.



Franquiciados en el evento de suscripción de contratos de Quevedo



Acto de suscripción de contratos - Santo Domingo de los Colorados

Proveedores

Trabajamos para que nuestros proveedores compartan nuestros valores y ofrezcan productos de calidad. De igual modo, evaluamos de forma periódica la satisfacción de nuestros clientes para poder atender sus necesidades de forma efectiva contribuyendo así al progreso mutuo.

Nuestro número de proveedores fue de 1.846 en el 2006 con compras promedio de USD 86.000 por proveedor. 1.733 de ellos son proveedores nacionales, es decir, un 93.88 %.





Desarrollo social - Responsabilidad Social Corporativa

La integración de los objetivos del área de Responsabilidad Social Corporativa dentro de nuestro plan de negocio, enfatiza nuestro compromiso para mejorar la calidad de vida de nuestros empleados, sus familias y las comunidades vecinas a nuestras operaciones. Respondiendo a las expectativas del entorno social, estamos

comprometidos a trabajar con nuestros grupos de interés, construyendo y manteniendo una relación de respeto mutuo, confianza y transparencia. Por el tema de la seguridad (*tan importante para nosotros*) pretendemos conseguir operaciones sin accidentes y así convertirnos en un referente en el tema de la cultura sostenible de seguridad.



pág. 21
Inversiones, donaciones y
pago de impuestos



pág. 21
Fundación Holcim Ecuador



pág. 22
Planificando a largo plazo
pág. 23
Fundación Pro-Bosque
Fundación Pro-Pueblo

La responsabilidad social corporativa tiene como fin el compromiso con el entorno y con el conglomerado humano que es parte del mismo.

Está basada en 6 pilares fundamentales:

Inversiones, donaciones y pago de impuestos

Durante el 2006 las donaciones efectuadas por Holcim Ecuador ascendieron a una suma que alcanza los USD 1.8 millones.

PILARES	PRINCIPIOS	
Conducta de negocios y actuación como empresa	Nos comprometemos a mantener un alto nivel en nuestra actuación y desempeño empresarial, y a participar en el Global Compact de las Naciones Unidas	Manifestamos nuestro pleno apoyo a la declaración Universal de los Derechos Humanos
Prácticas de empleo	Respetamos los derechos del trabajador, pagamos sueldos adecuados a las buenas prácticas del ramo, y procuramos ofrecer las mejores condiciones laborales de desarrollo. Nos comprometemos a reorganizar y reestructurar la empresa de forma responsable y de conformidad con las ordenanzas locales.	Valoramos la diversidad de nuestro personal y fomentamos la igualdad de oportunidades en contratación, empleo, promoción y retención del personal. Rechazamos el empleo de niños en edad escolar.
Salud y Seguridad Ocupacional	Proveemos entornos de trabajos higiénicos y seguros para nuestros empleados, contratistas y visitantes, procurando eliminar todo tipo de riesgos.	Aplicamos normas y directrices relevantes para la higiene y seguridad, ofrecemos los recursos y la capacitación necesarios y medimos los logros y resultados obtenidos.
Integración en y con la comunidad local	Tenemos en cuenta las necesidades locales, fomentamos la integración en las comunidades que nos acogen y colaboramos con los grupos de interesados locales para mejorar el desarrollo educacional, cultural y social.	Favorecemos y apoyamos las actividades de voluntariado de nuestro personal en beneficio de las comunidades locales.
Relaciones con clientes y proveedores	Ofrecemos productos y servicios competitivos e innovadores, capaces de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, y esperamos de nuestros proveedores idéntica actitud.	Aspiramos a mantener relaciones duraderas con clientes y proveedores que aprueben los principios del Global Compact de Naciones Unidas y de la Declaración de los Derechos Humanos.
Monitoreo, reporte y evaluación	Identificamos y revisamos los temas importantes para nuestro rendimiento social. Evaluamos nuestros programas y actividades e informamos públicamente sobre los resultados y avances logrados.	Procuramos que nuestros informes sociales sean evaluados por entidades independientes. Favorecemos el diálogo con los grupos de interesados, tomando en consideración sus propuestas en nuestras actuaciones futuras.

Consciente de su compromiso con el desarrollo social, Holcim Ecuador destinó USD 1' 663.520 a las Fundaciones Holcim Ecuador, Pro-Pueblo, Vivamos Mejor (Ecuador), Rocafuerte Fútbol Club y Pro-Bosque.

Hubo también donaciones en efectivo y especies a escuelas, centros de salud y áreas comunales en diferentes regiones del país.

Entre los organismos del estado beneficiados con nuestro programa de donaciones se encuentra el GIR (*Grupo de Intervención y Rescate*) con USD 16.000 y el GOE (*Grupo de Operaciones Especiales*) de la Policía Nacional con USD 41.000; la Teletón por la vida del Municipio de Guayaquil (USD 50.000) y el Municipio de Guayaquil (USD \$66.000), sin contar con los proyectos de desarrollo sustentable con gobiernos locales (USD 12.000).

Holcim Ecuador canceló por concepto de impuesto a la renta la suma de USD 28.2 millones y ha realizado las gestiones administrativas del caso para destinar el 25% del Impuesto a la Renta a los siguientes municipios del país:

- Guayaquil
- Quito
- Machala
- Latacunga
- Montecristi
- Cuenca
- Ambato

También se consideró a la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL) dentro de los beneficiarios del 25%.

Fundación Holcim Ecuador

Desde el 2006, nuestra empresa a través de la Fundación Holcim Ecuador, le apostó al trabajo conjunto con las comunidades aledañas a sus plantas. Además de ser un buen vecino, Holcim Ecuador está participando en la generación de cambios en las

Beneficiarios	Donaciones en efectivo y por patrocinadores en USD.	Valor estimado en especies, donaciones y patrocinadores	Total
Fundación Vivamos Mejor	\$136.000,00		\$136.000,00
Fundación Pro-Pueblo	\$120.000,00		\$120.000,00
Fundación Pro-Bosque	\$300.000,00		\$300.000,00
Rocafuerte Fútbol Club	\$107.520,00		\$107.520,00
Programa de Desarrollo Comunitario de la Fundación Holcim Ecuador	\$700.000,00		\$700.000,00
Fondo de la Fundación Holcim Ecuador	\$300.000,00		\$300.000,00
FUDIS	\$2.000,00		\$2.000,00
Centro del Muchacho Trabajador		\$1.194,48	\$1.194,48
ONG's: UNICEF/ALDEAS S.O.S.	\$55.000,00		\$55.000,00
Construcción de caminos vecinales en las comunidades aledañas a la Planta El Chorrillo		\$63.064,39	\$63.064,39
Donaciones en medicina para la Municipalidad de Machala y la Dirección Provincial de Salud de El Oro		\$12.517,16	\$12.517,16
Sala de computación para la Escuela Andrés Emilio Robles en la comunidad de la Planta El Chorrillo		\$325,00	\$325,00
Comité Pro mejoras Barrio El Carmen en el sur de Quito		\$500,00	\$500,00
Fundación Max D. Amstutz	\$5.000,00		\$5.000,00
Programa educativo de segunda enseñanza para empleados de Holcim	\$13.615,00		\$13.615,00
Fundación Educar en Cristo	\$6.000,00		\$6.000,00
Teletón de Guayaquil		\$50.000,00	\$50.000,00
Donaciones varias	\$33.655,00		\$33.655,00
Total de donaciones y patrocinios	\$1.778.790,00	\$127.601,03	\$1.906.391,03

comunidades a través de espacios de diálogo. De esta manera, las comunidades pueden proyectarse hacia el futuro, para identificar y aprovechar sus fortalezas, reconocer sus problemas, dar soluciones y establecerse metas reales a largo plazo, a través de la ejecución de proyectos comunitarios que buscan el bien común.

La Fundación Holcim Ecuador, convencida de que los verdaderos cambios se generan con la participación activa de los involucrados, basándose en necesidades reales, está trabajando con las comunidades cercanas a las plantas de Holcim Ecuador, a través de la conformación de mesas de diálogo denominadas Comités de Acción Participativa - CAP's.



Los CAP's están conformados por representantes de las comunidades, colaboradores de la empresa y organizaciones locales, quienes en conjunto, identifican los principales problemas de las comunidades y plantean soluciones a mediano y largo plazo. Éstas posteriormente se concretan en proyectos que serán ejecutados por la misma comunidad, con el apoyo técnico y económico de la Fundación Holcim Ecuador.

Al momento, cada CAP cuenta con un equipo de facilitadores voluntarios de planta y comunitarios, quienes tienen como su rol principal orientar el diálogo para llegar a acuerdos y adicionalmente apoyar el trabajo de los CAP's en lo relacionado a la organización y logística en cada reunión.

El equipo nacional de facilitadores estuvo conformado hasta diciembre de 2006, por un total de 32 personas: 13 miembros de las comunidades y 19 colaboradores de las plantas (*6 de los cuales son Jefes de Planta*). Hasta la fecha, han recibido capacitación en tres talleres nacionales, lo que les ha permitido comprender el proceso, conocer acerca de la gestión comunitaria, contar con herramientas y metodologías para dirigir grupos, orientar las discusiones y llegar a consensos.

Los integrantes de cada CAP fueron seleccionados a través de una ubicación de actores, quienes representan a grupos y organizaciones existentes en cada comunidad. Al igual que con el grupo de facilitadores, los miembros de las comunidades también recibieron charlas acerca de la propuesta de la Fundación Holcim Ecuador para invitarlos a formar parte.

El número de miembros de los CAP's va desde 18 en Quito Sur hasta 51 en la Planta Guayaquil, con un total de 213 miembros. Hasta el momento, están conformados 6 CAP's en las siguientes plantas: El Chorrillo, Picoazá, Latacunga, Quito Sur, Mirador Norte y Guayaquil, con la participación de 25 localidades ubicadas en un radio de 3 a 5 Km. a la redonda en zonas urbanas y rurales respectivamente, divididas en 6 comunidades rurales y 19 barrios urbano-

marginales, con un total aproximado de más de 50 mil personas beneficiadas.

Los niveles de organización en las comunidades son muy diversos. Por esta razón, se buscó diferentes formas de fortalecer a cada CAP. Para equiparar estos niveles, la Fundación Holcim Ecuador organizó durante el 2006 charlas en los siguientes temas: liderazgo, gestión comunitaria, análisis de contexto, integración de equipos y medio ambiente.

Planificando a largo plazo

Una vez que los CAP's se capacitaron y fortalecieron, cada uno se reunió en un taller de dos días para la elaboración de su plan estratégico para cinco años.

La mayoría de los planes propuestos por los 6 CAP's, están vinculados a las líneas de agua y gestión ambiental y desarrollo económico local. Entre los planes propuestos por los CAP's están los siguientes: la puesta en marcha de una radio comunitaria, la implementación de un seguro comunitario de salud, la creación de huertos familiares, un programa de formación y fortalecimiento a líderes comunitarios, manejo de agua, reforestación, manejo de desechos sólidos y ecoturismo comunitario, entre otros.

La Fundación Holcim Ecuador está analizando la viabilidad de estos planes propuestos, su sustentabilidad, alcance, impacto, cobertura y posibilidad de alianzas, entre otros.

Esta primera etapa ha sido muy enriquecedora y con importantes aprendizajes y beneficios para todos. Por un lado, la empresa cuenta con un voluntariado corporativo activo, involucrado y comprometido en formar parte de los cambios profundos y necesarios en las comunidades vecinas a las plantas; por otro, con comunidades apoyando el trabajo de la empresa y participando activamente como gestores de sus propios cambios.

Fundación Pro-Bosque

Holcim Ecuador apoyó desde sus inicios a la Fundación Pro-Bosque en Guayaquil, lo cual ha permitido la creación y el mantenimiento del Bosque Protector Cerro Blanco.

El Bosque Protector Cerro Blanco fue visitado por casi 8 mil personas en el 2006, se produjeron más de 22 mil árboles en el Vivero Forestal de la Fundación para la venta al público. Estos árboles fueron usados en proyectos como reforestación / mitigación de impactos con Holcim Ecuador en sitios específicos como el Mirador Norte. Además, gracias a la cooperación internacional de organizaciones como el Comité Nacional Holandés de la UICN (*Unión*



Internacional de la Conservación de la Naturaleza) se lograron proyectos como el Programa de Ecoturismo Comunitario de Puerto Hondo.

En el 2006, 7.986 personas han visitado el Bosque Protector Cerro Blanco. De este total, 4.112 son niños y 3.641 son adultos; además, 233 personas acamparon.

Fundación Pro-Pueblo

Otra fundación que se beneficia del aporte de Holcim Ecuador es la Fundación Pro-Pueblo que se dedica a crear oportunidades de ingresos sustentables para las poblaciones asentadas en la Cordillera Chongón - Colonche y sus estribaciones hacia el Océano Pacífico.

La actividad de manufactura de artesanías promocionada por la Fundación desde hace más de doce años, sigue logrando un impacto positivo en toda la región. El contacto con los artesanos asociados a la Fundación y el observar esta nueva fuente de ingresos, motivó a muchos habitantes a emular la iniciativa para mejorar sus condiciones de vida.

La introducción de nuevos productos y la aceptación de éstos por los clientes de Pro-Pueblo, permitieron seguir con el crecimiento sustancial de las ventas de artesanías de la costa.

La venta de USD 181.000 de artesanías significó producir alrededor de 80.000 unidades y la generación de por lo menos 33.000 jornales, es decir, el equivalente a 150 empleos constantes. Si se considera el efecto multiplicador de esta actividad a través de la compra por parte de los artesanos de materia prima y otros servicios, se estima un equivalente de 200 a 250 empleos a tiempo completo beneficiados.

Fundación Vivamos Mejor (Ecuador)

El 6 de julio de 2006 la Fundación Vivamos Mejor (Ecuador) - FVM celebró su vigésimo aniversario,

reflejo de la dedicación de su equipo administrativo y del continuo auspicio de Holcim Ecuador.

En el programa preescolar de FVM, del cupo de 120 niños se obtuvo un promedio de asistencia diaria de 112 durante 50 semanas en el 2006. Para la Fundación lo más importante es la niñez ya que aquí tienen una mejor oportunidad para su educación integral, para lograr un adecuado desarrollo físico, cognoscitivo y socio afectivo.

En el dispensario Odontológico, entre pacientes externos e internos, se atendieron 1.696 consultas, abriéndose 198 historias clínicas nuevas y en los cursos de capacitación para adultos se graduaron 115 alumnas.

En el 2006 se logró financiar el 35% del presupuesto mediante actividades de autogestión como servicios médicos, el bazar navideño y pequeñas donaciones de amigos de la Fundación.

Rocafuerte Fútbol Club

El Rocafuerte Fútbol Club es, según la prensa especializada y los dirigentes de la Federación Ecuatoriana de Fútbol, el semillero más importante del fútbol ecuatoriano. Y en el 2006 una vez más el logotipo de Holcim logró lucirse en las camisetas del club como muestra de su compromiso con el Club.

Utilizando el fútbol como método para instalar valores básicos en los jóvenes deportistas, los instructores del Club han logrado formar futbolistas de clase mundial. El mejor ejemplo es el integrante de la selección ecuatoriana Felipe Caicedo, quien desde septiembre de 2006 milita en el Club FC Basel, múltiple campeón de la liga Suiza. Otros jugadores que lograron en el 2006 entrar a la liga profesional ecuatoriana fueron Éder Vaca y Carlos Quintero, quienes juegan actualmente en Deportivo Quito y Olmedo, respectivamente.





Desarrollo medioambiental

24

Uno de nuestros compromisos es el de mejorar continuamente nuestro desempeño medioambiental y proporcionar una contribución positiva al desarrollo del Grupo.

La Política Medioambiental de Holcim en favor del desarrollo sostenible establece como ejes principales de actuación el desarrollo de sistemas de gestión.

El enfoque está dirigido a la mejora continua, la reducción de los impactos ocasionados por nuestras actividades industriales, el aprovechamiento de los recursos mediante el empleo de materiales y combustibles alternativos y un flujo constante y transparente de comunicación con nuestros grupos de interés.



pág. 26
Segmento cemento
Planta de cemento Guayaquil
Planta de cemento Latacunga
Innovación mundial -
Campaña "Saco Verde"



pág. 27
Segmentos hormigón y agregados
Consumo de agua
Gestión de residuos
Control en emisiones de
material particulado



pág. 28
Casos pilotos



pág. 29
Reconocimientos

A continuación nuestros logros:

- 1) Logramos reducir las emisiones globales de CO₂ y ahorramos recursos naturales mediante la fabricación de cemento más ecológico y la valorización energética de los residuos.
- 2) Mantuvimos un exhaustivo control de nuestras emisiones e implantamos las mejores técnicas disponibles para su reducción.
- 3) Restauramos los terrenos que utilizamos para extraer material para la elaboración de nuestros productos, prestando especial atención al futuro uso del suelo, la biodiversidad, el paisaje y la integración en el entorno.

Sabemos que la fabricación de nuestros tres productos (*cemento, hormigón y agregados*) es absolutamente compatible con un excelente comportamiento medioambiental y seguiremos trabajando día a día para mantener este equilibrio.

Segmento cemento

Planta de cemento Guayaquil

La Planta Guayaquil es un modelo de sostenibilidad ambiental en el país, en la que se han cumplido metas y se han trazado retos para darle un mejor futuro a las próximas generaciones.

En el 2006 hemos superado satisfactoriamente nuestra primera auditoría de seguimiento del sistema de gestión integral implementado en la Planta Guayaquil desde el año 2005. Esta herramienta nos ayuda a gestionar el mejoramiento continuo de nuestras actividades ambientales.

Dentro de las emisiones de CO₂, hemos podido reducir un 13% las emisiones netas por tonelada de material cementicio, en comparación al 2005. La reducción fue lograda a través de la optimización de nuestros procesos.

Dentro de las emisiones de NO_x, hemos podido reducir un 30% en comparación al 2005. Esta gestión

se debió a un mejor control de los procesos y cambios de parámetros de producción.

Para gestionar el monitoreo, control y mejora del proceso, se ha implementado totalmente la plataforma TIS (*Technical Information System*) en la que se verifican todos los parámetros de proceso y emisiones así como todo los indicadores de producción y calidad.

Planta de cemento Latacunga

Desde su montaje en el 2001, esta molienda fue diseñada siguiendo todos los parámetros ambientales, tanto nacionales como internacionales. Sin embargo, en el sistema de mejora continua, en el que estamos muy comprometidos dentro de nuestro sistema de gestión, hemos realizados algunas modificaciones tales como las que detallamos a continuación:

- 1.- Instalación de equipo de monitoreo continuo de polvo.
- 2.- Cambio de forma de explotación de mina.
- 3.- Almacenamiento de desechos líquidos (*aceite y lubricantes sucios*).
- 4.- Construcción de invernadero para la forestación de las áreas de la planta.
- 5.- Disminución consumo de agua en procesos.

La planta de Latacunga ha sido sometida a un exhaustivo proceso de verificación de emisiones gaseosas de nuestro quemador de búnker, por un verificador acreditado contratado por Holcim Ecuador y otro por el Departamento de Control Ambiental del Municipio de Latacunga.

Con el fin de gestionar los residuos generados en nuestras actividades, hemos acondicionado un parque de almacenamiento en diferentes áreas de la molienda y hemos establecido un sistema de disposición final a cargo de compañías recicladoras autorizadas. La cantidad de residuos peligrosos y no peligrosos generados en nuestra molienda en el año 2006 fue de 2 y 115 toneladas respectivamente, de las cuales el mayor corresponde a la chatarra generada en las reparaciones.



Innovación mundial - Campaña "Saco Verde"

Nuestra empresa vende anualmente cuarenta millones de sacos de cemento en todo el país, aproximadamente. Para que estos sacos vacíos no contaminen el medio ambiente y como parte de nuestra estrategia de responsabilidad social corporativa, creamos un programa en el que nuestros clientes pueden retornar a Holcim Ecuador cada saco, obteniendo cinco centavos por cada uno. Esta iniciativa se hizo efectiva a través de convenios con la Municipalidad de Guayaquil y del Ministerio de Medioambiente.

En los últimos años se han llevados a cabo tres estrategias para adecuar y garantizar la rehabilitación de las zonas ya explotadas:

- 1.- Colocación de áreas verdes en diferentes zonas de la molienda.
- 2.- Reforestación en zonas ya utilizadas.
- 3.- Proyecto de rehabilitación de una zona utilizada, con asesoría de la Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC).

Segmentos hormigón y agregados

Consumo de agua

Las medidas de reducción están enfocadas a la reutilización de las aguas usadas y a la optimización de los sistemas ya existentes. Así las cosas, aproximadamente el 90% de nuestras plantas de hormigón dispone de sistema de recolección y decantación artificiales que recoge el agua de proceso, lluvia y lavado de vehículos, permitiendo su reutilización una vez decantadas las partículas, y el 30% de las plantas dispone de recicladoras que permiten separar los áridos y el agua contenidos en los residuos de hormigón, reciclando los primeros y reutilizando el agua en el lavado de vehículos o en el proceso.

En las plantas de agregados que cuentan con procesos de lavado de material pétreo, se han instalado medidores a la entrada y salida de la línea para calcular con exactitud las cantidades consumidas y recuperadas de agua, con esto se podrá realizar un mejor seguimiento a nuestro indicador m3/ton. lavada. Además, se han construido áreas para el lavado de equipos pesados, provistas de una red de canales que direccionan el agua usada hasta un sistema de separadores de grasa y en donde el agua es recuperada y reutilizada en la misma lavadora.

Gestión de residuos

Con el fin de gestionar correctamente los residuos generados en nuestras actividades, se dispone de áreas de almacenamiento en cada planta, para separar los residuos generados en mantenimiento, producción, distribución, laboratorios, oficinas y comedores. Se ha establecido un sistema de recolección mediante gestores autorizados, los mismos que cumplen con la legislación ambiental nacional vigente y poder reciclar residuos como papel, cartón, plástico, chatarra, entre otros; residuos que antes se disponían en los rellenos sanitarios.

Es digno de destacar los avances que se han logrado en el manejo y disposición de materiales de desecho considerados peligrosos. Todo esto gracias a una serie de gestiones para identificar y crear acuerdos con empresas autorizadas para el tratamiento y reciclaje de baterías, además del diseño y construcción de una infraestructura de almacenamiento temporal para nuestros aceites usados, que permite realizar las tareas de lubricación y cambio de aceites. Esto nos da la oportunidad de mantener una manipulación, almacenamiento y traslado seguro, cumpliendo las normativas locales.

Control en emisiones de material particulado

Los principales esfuerzos realizados con el objeto de reducir las emisiones difusas de polvo son los siguientes:

- 1) La instalación de filtros de mangas y de cartuchos en los silos de almacenamiento de cemento.
- 2) La construcción de muros de hormigón para el almacenamiento de material que cortan las corrientes de viento evita la generación de polvo.
- 3) La puesta en marcha de sistemas de inyección y aspersión de agua en los puntos de transferencia de material y en los acopios.
- 4) El confinamiento o recubrimiento de las bandas transportadoras, puntos de descarga y tolvas, el pavimentado o riego periódico tanto de las vías de acceso como en las zonas de tránsito al interior de las plantas, especialmente en la estación seca.



Casos pilotos

Con el afán de mantener un desempeño que demuestre la mejora continua en cada uno de nuestros procesos, se han promovido algunos proyectos pilotos. El objetivo de los mismos es probar en el desarrollo cotidiano de las actividades la efectividad e impacto de las acciones propuestas en los niveles de riesgo / impacto de la organización, al mismo tiempo que permite evaluar la aplicabilidad, costo y estandarización en cualquier planta de la compañía.

Entre otros proyectos se destacan:

a) Sistema para lavar en obra el canalón del mixer

Es un diseño sencillo y práctico, que permite la limpieza o enjuague del canalón del mixer en obra una vez terminada la descarga. Este sistema evita que los residuos de hormigón, producto de la limpieza, sean derramados por el suelo dentro de las obras o en la vía pública. Es importante recalcar que las partes del sistema no afectan la estética ni funcionalidad del mixer, y, además, es una tarea fácil de acometer en la que se han considerado aspectos ergonómicos para evitar que el operador ponga en riesgo su integridad. El proyecto ha sido probado desde julio de 2006 con excelentes resultados. Ya existe la decisión de implementar el sistema en toda la flota.

b) Programa “apadrine un árbol” en Quito

Esta idea surge como una forma de promover en el personal una cultura de vida que motive la protección y cuidado del medio ambiente. Se realizó un evento en una de las plantas de agregados, en el que se invitó a los empleados y sus familias. Se realizó también una charla para concienciar a los asistentes acerca de las consecuencias del impacto que provoca el ser humano y sus actividades en el medio ambiente.

Se adquirieron alrededor de 100 árboles de especies nativas de la zona, para que cada familia se encargara de sembrarlas y periódicamente vean por el crecimiento y cuidado de las mismas.

El lanzamiento del programa tuvo acogida. Se sembraron 100 árboles y actualmente los “padrinos” asisten a las plantas de Quito para realizar tareas de cuidado y mantenimiento de las especies, todo con el soporte de un técnico de la empresa que presta servicio a las plantas en las actividades relacionadas con los viveros.



Reconocimientos

La revista *América Economía* y la *Pro-Humana Foundation Study* evaluaron positivamente nuestras prácticas de Responsabilidad Social Corporativa en Latinoamérica y midieron la ejecución del *Triple bottom line*. Los resultados de este estudio, publicados en diciembre de 2006, ubicaron a Holcim Ecuador entre las doce empresas más reconocidas de Latinoamérica y la única reconocida en nuestro país por llevar a cabo este tipo de prácticas a cabalidad.

Entre los premios recibidos durante este año, se destaca el Premio de la Ecoeficiencia para la Planta Guayaquil, otorgado por la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil y CEMDES, el 9 de octubre de 2006. El

premio consistió en un reconocimiento público, una medalla de la Municipalidad y USD 20.000 que deben ser invertidos en proyectos para promover el ecosistema. En este caso, Holcim Ecuador invertirá en un proyecto para proteger a un ave símbolo de Guayaquil llamada *Ara Ambiguus Guayaquilensis* o comúnmente conocida como el *Papagayo de Guayaquil*.

Holcim Ecuador recibió la Mención Honorífica Industrial de manos del Municipio de Montecristi, en la provincia de Manabí y fue nombrada como una de las empresas más respetadas del país en la encuesta que anualmente realiza el diario El Comercio de Quito, junto con la firma Price Waterhouse.





Sistemas de gestión y mejora continua

30

El sistema de gestión se basa en el cumplimiento estricto de la legislación medioambiental, la definición de objetivos que promuevan un comportamiento ambiental excelente y la mejora continua del proceso.

La Política del Sistema de Gestión Integrado de Holcim Ecuador, está definida en favor del desarrollo sostenible, la misma que establece como ejes principales, un enfoque dirigido hacia la mejora continua, la reducción de los impactos ocasionados

por nuestras actividades, el aprovechamiento de los recursos mediante el empleo de materiales y la comunicación con las partes interesadas.

Mantenemos, en todo momento, una actitud de anticipación responsable tanto a las exigencias legales y requerimientos internos del Grupo, como a las demandas de la sociedad en cuanto a los efectos de nuestra actividad sobre el medio ambiente.



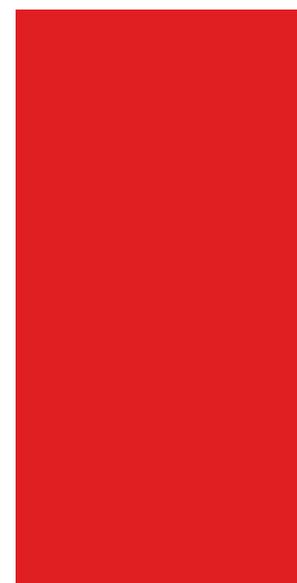


Holcim Ecuador S. A.
San Eduardo,
Km 7 1/2 Vía a la costa
Guayaquil, Ecuador
Telf.: (593-4) 2871900
Fax: (593-4) 2873482
Casilla: 09-01-04243
www.holcim.com/ec

03/07



Comunicación / Holcim Ecuador S.A.



Editorial



María Caridad Benítez
Directora ejecutiva
Fundación Holcim
Ecuador

La señora Delia, perteneciente a una de nuestras comunidades aledañas, puso una tienda hace ya varios años. La puso con su hermana Dolores. Al preguntarle con quién compartía sus ganancias mensuales, ella contestó que obviamente con sus hijos y su familia y con nadie más, porque era su negocio... para ella y los suyos.

Al igual que la tienda, la empresa privada también está creada para el beneficio de sus socios, de sus dueños. Sin embargo, con el paso de los años, ciertas empresas se han dado cuenta que las necesidades dentro de los lugares donde se encuentran ubicadas son tantas y tan distintas, que ya no pueden ser abastecidas ni solucionadas sólo por el gobierno, la iglesia o el tercer sector.

En Holcim lo llamamos **Responsabilidad Social Corporativa**, partiendo de que la *Responsabilidad* es la capacidad de generar respuestas, y es eso justamente lo que nuestra empresa busca... dar respuestas a las necesidades de quienes son nuestros vecinos en el día a día.

Para esto, desde hace 2 años Holcim viene trabajando con sus comunidades como un **buen vecino**. Cuando Holcim habla de vecindad, se refiere justamente a desempeñar ese papel, no busca ser ni padre, ni madre, ni madrina de sus comunidades aledañas, sino simplemente un **buen vecino**.

Si el día de mañana su hijo va a su casa y le pide un plato de comida, Usted se lo regalará día tras día sin pedirle nada a cambio. Pero si el día de mañana su vecino va y le pide un plato de comida, Usted se lo regala hoy, pero mañana cuando lo invite a comer nuevamente, Usted esperará que esta vez él lleve el arroz y el otro el pan y Usted pondrá la menestra, y podrán tener una buena cena en la que todos habrán contribuido con algo... ¡porque son vecinos!

Pero para ser un buen vecino, hay que saber y conocer dónde vivimos, cuáles son las necesidades de la comunidad, cómo podemos realmente cambiar y mejorar la calidad de vida de todos quienes habitamos y trabajamos en ellas.

Es por eso que Holcim decidió unirse con la comunidad y conjuntamente decidir en qué vamos a trabajar, crear un plan estratégico, definir proyectos y ahora empezar a ejecutarlos.

Holcim se siente muy orgullosa de haber contribuido a generar bienestar en sus comunidades aledañas, pero reconoce que este trabajo es también de la comunidad. Que sin Ustedes, vecinos, no hubiéramos podido hacerlo y que aunque estamos iniciando, tenemos la confianza de que juntos podemos mejorar la calidad de vida de todos quienes formamos esta vecindad.

¿Quiénes somos?

La Fundación Holcim Ecuador fue creada para ayudar a establecer nexos de unión entre Holcim, una de las empresas productoras de cemento, hormigón y agregados más importantes del país, y las comunidades aledañas a sus plantas, para en conjunto, implementar procesos de desarrollo humano que se mantengan a través del tiempo y que ayuden a mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

La Fundación Holcim Ecuador desea...

- Apoyar ideas comunitarias para el beneficio de todos, a largo plazo
- Promover la participación en las comunidades
- Promover el desarrollo y el auto-sostenimiento de las comunidades

A través de proyectos relacionados con los temas de...

- Educación
- Salud
- Iniciativas productivas y de empleo
- Agua y gestión ambiental
- Capacitación y organización social



¿Qué son los CAPs?

La Fundación Holcim Ecuador conformó **Comités de Acción Participativa** en cada una de nuestras plantas. Estos Comités, también conocidos como CAP, son mesas de diálogo conformadas por representantes de las comunidades y empleados de Holcim Ecuador, que buscan identificar las necesidades comunitarias y llegar a soluciones que logren el bien común.

A través de los CAPs, la comunidad puede...

- Imaginar su futuro y definir sus objetivos
- Reconocer sus problemas y dar soluciones
- Identificar y aprovechar sus fortalezas
- Reconocer sus oportunidades

Los CAPs cuentan con *Facilitadores* que apoyan estos espacios de diálogo para alcanzar acuerdos. En los CAPs hay equipos de apoyo técnico para definir prioridades y objetivos para el desarrollo estratégico y sostenible de las comunidades.



¿Quiénes pueden formar parte de un CAP?

Personas que...

- Conozcan los problemas de su comunidad
- Deseen aportar para el bien común
- Dispongan de tiempo (*aproximadamente 10 horas al mes*)
- Estén dispuestas a asumir un compromiso por su comunidad



¿Qué tanto hemos avanzado junto a las comunidades?

1. Conjuntamente, las comunidades y las plantas ya hemos conformado los CAPs
2. En los CAPs hemos formulado nuestros planes de desarrollo
3. La Fundación Holcim Ecuador ya realizó una selección de los proyectos viables
4. Hemos establecido alianzas (*¿quiénes lo harán y para qué?*)
5. Hemos compartido con las comunidades todo nuestro trabajo
6. Hemos iniciado la ejecución de los proyectos escogidos
7. Estamos pendientes de que los proyectos se lleven a cabo, como han sido planificados

¿Dónde estamos trabajando?

La Fundación Holcim Ecuador trabaja con las comunidades aledañas a todas las plantas de Holcim Ecuador, en el mapa adjunto podemos ver dónde existen CAPs:



¡Conozcamos los CAPs (Comités de Acción Participativa) de la Fundación Holcim Ecuador y sus proyectos!

CAP Guayaquil

Comunidades Puerto Hondo, San Pedro de Chongón, Nueva Esperanza, San Gerónimo I y II.

El CAP Guayaquil tiene el proyecto **Educación para todos**, para mejorar el acceso y la calidad de la educación de niños, jóvenes y adultos. El proyecto busca educar a toda la comunidad, puesto que el tema de la educación es responsabilidad de todos y no puede ser solucionado sólo por los maestros, los padres de familia o los estudiantes aisladamente, sino que tiene que ser concebido como algo integral... como un todo. Para esto, se construirá un Centro Comunitario de Educación, donde todos los intere-

sados podrán asistir a programas de estimulación temprana, destrezas musicales, alfabetización, terminación de educación básica y refuerzo escolar; además, este centro contará con una gran biblioteca y un aula virtual.

El proyecto también incluye la mejora de las aulas de Primero de Básica de todas las escuelas del sector que conforman este CAP, equipándolas con recursos educativos y la construcción de baterías sanitarias.



CAP Mirador Norte

Cooperativa Juan Montalvo, La Gaviota, Pájaro Azul, Luchadores del Norte 1 y 2 y Pastor Vera.

En el CAP Mirador Norte se ejecutarán dos proyectos: el primero es el de **Fortalecimiento comunitario**, en el que los habitantes de las ciudades podrán capacitarse en temas que mejoren su organización, liderazgo, trabajo en equipo y prevención de conflictos, entre otros. Una vez que los habitantes hayan cumplido con su compromiso de ser capacitados, diseñaremos un **Centro de servicios múltiples** en donde la comunidad continuará su proceso de fortalecimiento, de capacitación y reflexión, que los llevará a encon-

trar soluciones entre todos, para los principales problemas que enfrentan en su vida diaria.

El segundo proyecto busca acabar con el problema de la basura en los barrios, ya que al momento está por todas partes, provocando muchas enfermedades y malos olores. Lo que se quiere es conformar una **Microempresa de reciclaje de basura** que ponga orden en el manejo de desechos y aproveche la basura que pueda ser vendida para generar ingresos.

CAP Quito Sur

Barrios Argelia Alta y El Carmen.

El CAP de Quito Sur se propuso para los próximos cinco años **Recuperar la quebrada de Shanshayacu**, que al momento se ha convertido en un botadero de basura, y convertirla en un parque con espacios de juegos y deportes. Este es parte de un gran proyecto de recuperación de quebradas que tiene el Municipio de Quito.

Desde hace algunos años, el Barrio El Carmen tiene un programa de **Canasta Solidaria** que agrupa a cerca de 300 familias, quienes cada 15 días compran las verduras, frutas y hortalizas al por mayor y distribuyen los productos entre los socios a un precio económico. El CAP Quito Sur se propuso juntar a más canastas del sector y así tener más proveedores y abaratar los costos.

Otro proyecto es el de **Huertos familiares** a través del cual se va a sembrar en los espacios disponibles con los que cuentan las familias, para mejorar su alimentación y tener una fuente adicional de ingresos. Para ello, se dará capacitación en el diseño, manejo y adecuación de los espacios para huertos familiares, y asesoría técnica en desechos orgánicos caseros, sistemas de captación y reservorios de aguas lluvias. Se trabajará también en el diseño y creación de un huerto familiar demostrativo para todo el barrio.

Los barrios del CAP Quito Sur también van a trabajar en planes participativos para el **Ordenamiento de los barrios**, para que así ellos mismos establezcan cómo manejar los



servicios básicos, vías, áreas recreativas y paisaje urbano, entre otras, de cada uno de sus barrios. Esto se hará en conjunto con el Municipio de Quito.



CAP El Chorrillo

Comunidades El Chorrillo y Los Corrales

Al momento, las familias de la comunidad Los Corrales tienen comedores para los turistas que los visitan. El proyecto **Mejoramiento de comedores turísticos** va a adecuar y equipar estos comedores para ofrecer un mejor servicio; además, las familias que se dedican a esta actividad recibirán capacitación en cómo administrar un negocio, manejo de alimentos y servicio al cliente, entre otros.

tesanos de la comunidad El Chorrillo, para hacer nuevos modelos de artesanías en cabuya y otras fibras que existen en la zona.

Otro proyecto es el **Mejoramiento de la producción artesanal**, con el cual se van a aprovechar las habilidades y conocimientos de los ar-



CAP Picoazá

Comunidades Pepa de Huso, La Sequita, Edén del Valle

En la comunidad de Edén del Valle haremos un proyecto de **Riego técnico localizado** por goteo, aprovechando que esta comunidad cuenta con agua debido a su cercanía al Río Portoviejo y a que algunos de sus pobladores se de-

dican a la agricultura. Los participantes recibirán capacitación en manejo de cultivos, de plagas y productos orgánicos, entre otras.

Tanto para el CAP de El Chorrillo así como para el CAP Picoazá, se



hará un proyecto de **Manejo de la humedad** que busca aprovechar la lluvia de la época de invierno y almacenarla para la época seca, tanto para consumo humano así como para la agricultura, debido a

que esta provincia es seca y árida, y solamente tiene agua en época de lluvia. Todo esto se llevará a cabo a través de la capacitación de los promotores de las comunidades participantes.

CAP Latacunga

Comunidades San Rafael, San Juan y Sarapamba, Chan, San José de Pichul, Santa Rosa de Pichul, Loma Grande y Ciudadelas Las Fuentes, Los Nevados, El Chofer y El Mecánico.

El proyecto **Cría de animales menores (pollos, conejos, cuyes y chanchos)** busca incentivar a las familias para que tengan una fuente adicional de ingresos, a través de la producción de animales menores, para lo cual se capacitarán en manejo técnico e instalación de espacios apropiados.



Otro proyecto es el establecimiento de una **Microempresa comunitaria de huertos familiares** para fomentar la producción de hortalizas para la venta y el consumo familiar, fortalecer la organización, hacer abono orgánico y lograr mercados estables.

Un último proyecto es de **Forestaría comunitaria** donde se entregarán alrededor de 18 mil plántulas de especies forestales seleccionadas, entre frutales, arbustivas y maderables de calidad, para que los agricultores las planten alrededor de sus parcelas agrícolas y así contribuir al medio ambiente.



Imágenes de los últimos CAPs realizados en Guayaquil: Puerto Hondo, Chongón, San Gerónimo I y II y Nueva Esperanza

Puerto Hondo



Chongón



San Gerónimo I



San Gerónimo II





Imágenes del último CAP realizado en Latacunga



¡Algunos participantes de CAPs opinan!

Katiuska Aguila - Promotora Comunitaria para los CAPs de Quito Sur y Latacunga



Después de la invitación que la Fundación Holcim Ecuador nos hiciera a algunos vecinos de los barrios Argelia Alta y El Carmen para la conformación del CAP Quito Sur, hemos venido participando activamente en varios procesos en los que conjuntamente con los técnicos de la Fundación, identificamos los principales problemas que nos afectan; y a través de varios proyectos, planteamos algunas alternativas de solución que contribuirán al desarrollo de nuestra comunidad. Todo este trabajo ha generado expectativas y el anhelo de que la puesta en marcha de dichos proyectos fortalezca a nuestras organizaciones y se conviertan en una oportunidad para entrar en una nueva dinámica, que rescate la participación activa y permanente de los vecinos para la construcción de nuestros sueños.

María Parrales - Facilitadora comunitaria del CAP Picoazá (Manabí)



Para mí fue una grata sorpresa cuando me comunicaron que asistiera a una capacitación de la Fundación Holcim Ecuador, que consistía en formar un líder o facilitador de la comunidad. Para mí fue emocionante, porque es lo que me gusta hacer... ayudar a mi comunidad. Después fui conociendo todos los procesos, pero lo más importante que he logrado, es unir a las personas y cambiar un poco su forma de pensar. He sacado tiempo para estar con todos y he aprendido a llegar donde nunca antes pensé llegar, ya que a través de la facilitación soy útil para mi comunidad porque he compartido con todos. Es bueno saber que existe un vecino como Holcim, que quiere cooperar con nosotros para que seamos un pueblo diferente, transformándonos en entes positivos y creativos, para bien de nuestra sociedad.

Ana Medina - Voluntaria comunitaria del CAP Mirador Norte (Guayaquil)



Yo participo en el CAP porque mi buen vecino Holcim nos da la oportunidad de gestionar el buen desarrollo en nuestras comunidades. En el CAP hay equipos de apoyo para la elaboración del plan estratégico, que sirve a las comunidades para el desarrollo de 4 a 5 años. Ser miembro del CAP me hace sentir muy optimista, porque con la ayuda de la Fundación Holcim Ecuador y unidos con los compañeros líderes barriales, lograremos alcanzar acuerdos para la comunidad.

Esta vivencia me ha hecho recordar cuando estaba en el colegio y me transportaba en el bus escolar junto con los compañeros, y me gustaría compartir siempre la unidad entre compañeros y así mejorar nuestra calidad de vida.

Flavio Pincay - Voluntario comunitario del CAP Guayaquil (Chongón)



Considero que el simple hecho de ser parte de este CAP ya es una ventaja, gracias a esta gran empresa Holcim que cree en la capacidad que tienen los pueblos para desarrollarse mancomunadamente y lograr días mejores para todos. Hemos participado en acertadas conferencias en el CAP. Lo único que nos queda es asimilar todo lo aprendido y ponerlo en práctica.

Alfredo Estrada - Gerente de Planta Latacunga (Holcim)



¡Los facilitadores son como el corazón del CAP! Ellos han recibido capacitación para apoyar y trabajar con la gente de los CAPs. Todos ellos han visto el proyecto como un gran desafío, su actitud ha sido muy buena y eso es en gran medida, debido a la preparación que han recibido. Cuando nos reunimos en la planta para conformar el CAP con la mayoría de los actores, fue una experiencia de nerviosismo pero agradable para los facilitadores, pues ese era el momento en que mostrábamos lo que habíamos aprendido en nuestras reuniones de preparación para dicho evento. Siempre es bueno que dentro de Holcim se demuestre el interés de ayudar a mejorar nuestro entorno, sin esperar nada a cambio, sino movidos por el deseo de hacer algo bueno por alguien. Creo que la gente nos ve como personas privilegiadas de trabajar donde trabajamos. Lo mejor que nos puede pasar es ser motivados a dar un poco de lo que somos, por el bien de alguien y de manera netamente voluntaria.

Nuestras historias

Argelia Alta

El barrio Argelia Alta en el sur de Quito se inició como parte de la extensa cooperativa "Hertos Familiares La Argelia", cuyo principal lotizador era el Capitán Arroyo. Por su carácter urbano-marginal, se proyectaron lotes superiores a los mil metros cuadrados que se pusieron a la venta de los diversos interesados. En este proceso de división interna, se formó en 1978 el Comité Promejoras del Barrio Argelia Alta, que comenzó a desarrollar su vida independiente.





Por su carácter marginal, el barrio no logró consolidar su malla urbana, quedando numerosos lotes sin construirse hasta el presente. Hacia 1994 - 1995 con la construcción de la nueva Vía Oriental, el barrio dejó de ser considerado -en la clasifi-

cación Municipal,- como barrio urbanomarginal, para adquirir la categoría de urbano. Adicionalmente, la nueva vía permitió una mejor y más rápida comunicación del barrio con el resto de Quito; sin embargo, debido a la fuerte pendiente del terreno,

tampoco se produjo la densificación y consolidación urbana que se esperaba. Hasta el momento, no se han terminado de construir ni los servicios, ni la infraestructura urbana indispensable para la vida de la población. Por otra parte, la vía

rápida también representa un peligro, puesto que atravesarla a pie, ya sea para tomar buses del otro lado de ella, o para dirigirse a La Argelia Baja, se ha convertido en un verdadero desafío a la fortuna.

La población instalada en el barrio llega a las 240 familias, es decir, aproximadamente unas 1.500 personas que han venido gestionando, a través de su Comité Promejoras, la implementación de su infraestructura con la Municipalidad. El barrio no dispone aún de los servicios e infraestructura básica y atraviesa por un reflujó organizativo. A pesar de no haber completado la instalación de sus principales servicios, se han ubicado fábricas que han impactado en el ambiente, y además soportan otros problemas como los que genera la integración periférica al mundo urbano.

Tomado del documento de Planeación Estratégica del CAP Quito Sur, elaborado por COMUNIDEC.

Próximas actividades de la Fundación Holcim Ecuador

Mayo - Junio - Julio

CAP Picoazá

- Taller de capacitación "Manejo de desechos sólidos".
- Inventario de terrenos, selección de cultivos y conformación de Junta de regantes en Edén del Valle.
- Tres talleres de capacitación inicial en Pepa de Huso y la Sequita: (i) ciclo hidrológico, aguas superficiales y profundas, propiedades de los suelos y rocas; (ii) Importancia de recarga de acuíferos, criterios técnicos en la construcción de albardas; y (iii) Construcción de huertos familiares, tratamiento del suelo, sistemas de riego.

CAP El Chorrillo

- Taller de capacitación "Manejo de desechos sólidos".
- Selección de participantes en proyecto de artesanías y comedores e inicio de capacitación técnica.
- Tres talleres de capacitación inicial: (i) ciclo hidrológico, aguas superficiales y profundas, propiedades de los suelos y rocas; (ii) Importancia de recarga de acuíferos, criterios técnicos en la construcción de albardas; y (iii) Construcción de huertos fa-

miliares, tratamiento del suelo, sistemas de riego.

CAP Guayaquil

- Taller de capacitación "Comunicación, liderazgo y planes de incidencia".
- Levantamiento de la línea de base en las cinco comunidades del CAP.
- Capacitación a profesores.
- Legalización del terreno para la construcción del *Centro Comunitario de Educación para Todos*.

CAP Mirador Norte

- Talleres de capacitación en desarrollo personal, liderazgo e integración comunitaria y comunicación.
- Campaña de sensibilización sobre los derechos de los niños y adolescentes.
- 9 talleres para microempresa de recolección y reciclaje de basura.
- Teatro callejero "No arrojes basura".

CAP Quito Sur

- Taller de capacitación "Manejo de desechos sólidos".
- Implementación de huertos demostrativos en El Carmen y La Argelia y tres talleres sobre huertos, aporte en economía e integración familiar.

- Conformación de la Red de Canastas Solidarias y diseño del programa radial quincenal.
- Socialización de la propuesta de la quebrada de Shanshayacu a moradores y gestiones con el Municipio.
- Recolección de información secundaria para los planes de ordenamiento barrial en La Argelia Alta y El Carmen.

CAP Latacunga

- Taller de capacitación "Planes de evacuación".
- Inscripciones y selección de familias participantes en los tres proyectos productivos; "Animales menores, forestería y huertos familiares".
- Talleres de capacitación técnica en los tres proyectos productivos.

¡Tú puedes contribuir con El Buen Vecino!

¿Quieres escribir algo para que salga publicado aquí en tu periódico El Buen Vecino?... ¡es muy fácil!... puedes hacerlo conversando con el representante de la Fundación Holcim Ecuador en tu comunidad, o contactándonos en las siguientes direcciones:

En Quito: con María Caridad Benítez
Dirección: Calle Manuel Zambrano # 200 y Panamericana Norte Km. 3.5.
Teléfono: 02-2482830 Ext. 4300
E-mail: ma.caridad.benitez@holcim.com

En Guayaquil: con Luis Fernando Piedra
Dirección: San Eduardo, Km. 7.5 vía a la costa
Teléfono: 04-2871900 Ext. 1230
E-mail: luis.fernando.piedra@holcim.com

INTERNATIONAL STANDARD

SAI
SA8000®: 2001

RESPONSABILIDAD SOCIAL 8000 NORMA SA8000



NO COPYING WITHOUT PERMISSION OF SAI EXCEPT AS PERMITTED BY COPYRIGHT LAW

Sobre la Norma

Esta es la segunda edición de la Norma SA8000, una norma uniforme y auditable mediante un sistema de verificación por terceras partes. Dado que la Norma SA8000 está sujeta a revisiones periódicas, su evolución continuará permitiendo recoger las mejoras especificadas por partes interesadas, así como identificar los cambios que sean necesarios según varíen las condiciones para su aplicación.

Varios grupos y organizaciones interesadas, incluyendo empresas privadas, organizaciones no gubernamentales y sindicatos, ya han participado en esta versión, y SAI gustosamente se mantiene abierta a los consejos que ustedes nos puedan ofrecer. Para conocer su opinión sobre la Norma 8000, sobre el Documento Guía, o sobre el ámbito de certificación, por favor envíen sus comentarios a SAI.

El Documento Guía SA8000 ayuda a explicar la Norma SA8000 y su aplicación, ofreciendo ejemplos de métodos para verificar su cumplimiento. Además, este documento sirve como manual para auditores, y para compañías que desean la certificación de cumplimiento de la Norma.

Deseamos, y esperamos, que tanto la Norma como su Documento Guía irán mejorando continuamente, con la colaboración y la participación de un número cada vez más amplio de personas y organizaciones.

SAI
Social Accountability International
(Responsabilidad Social Internacional)

© SAI 2001

Prohibida la reproducción del SA8000 sin permiso escrito de SAI.

Para pedir copias adicionales, escriban, incluyendo U.S. \$20.00, a:

SAI
220 East 23rd Street, Suite 605
New York, NY 10010
EE. UU.

+1-212-684-1414

+1-212-684-1515 (facsimil)

O por correo electrónico,
a la dirección: info@sa-intl.org

documento original: inglés

RESPONSABILIDAD SOCIAL 8000

(SA8000)

I. PROPÓSITO Y AMBITO DE APLICACIÓN

La presente Norma especifica los requisitos de responsabilidad social que permiten a una compañía:

- a) Desarrollar, mantener y aplicar sus principios y sus procedimientos con el objeto de manejar aquellos asuntos que están bajo su control o influencia.
- b) Demostrar a las partes interesadas que sus principios, procedimientos y prácticas están en conformidad con los requerimientos impuestos por esta norma.

Los requerimientos de esta norma serán de aplicación universal en lo que respecta a emplazamiento geográfico, sector industrial y tamaño de la compañía.

Nota: Se recomienda a los lectores consultar el Documento Guía como pauta interpretativa en lo referente a esta Norma.

II. ELEMENTOS NORMATIVOS y SU INTERPRETACIÓN

La compañía deberá acatar la legislación nacional y cualquier otro derecho aplicable, cumplir con las obligaciones a las que la empresa se someta voluntariamente, y con lo establecido en la presente Norma. Cuando tanto la legislación nacional y los otros derechos aplicables, como las obligaciones a las que la empresa se someta, como la presente Norma traten de la misma cuestión, se considerará aplicable la regulación más estricta.

La compañía deberá también respetar los principios establecidos en los siguientes instrumentos internacionales:

Declaración Universal de los Derechos Humanos
Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño

La Convención de las Naciones Unidas sobre la Eliminación de toda forma de Discriminación contra la Mujer

Las siguientes Convenciones y Recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT):

Convenciones 29 y 105 (Trabajos forzados y esclavitud)

Convención 87 (Libertad de asociación)

Convención 98 (Derecho de negociación colectiva)

Convenciones 100 y 111 (Igual remuneración para trabajadores y trabajadoras, por trabajo de igual valor; Discriminación)

Convención 135 (Convención sobre los representantes de los trabajadores)

Convención 138 y Recomendación 146 (Edad mínima)

Convención 155 y Recomendación 164 (Salud y seguridad en el trabajo)

Convención 159 (Rehabilitación vocacional y empleo de personas discapacitadas)

Convención 177 (Trabajo en el hogar)

Convención 182 (Peores Formas de Trabajo Infantil)

III. DEFINICIONES

1. **Definición de compañía.** La totalidad de una organización o entidad de negocios, responsable de aplicar los requerimientos de la presente norma, incluyendo todo el personal (v.g. directores, ejecutivos, gerencia, supervisores, y el resto del personal, tanto empleado directamente, como contratado, como aquel que represente a la compañía de cualquier otra forma).
2. **Definición de proveedor/subcontratista:** Una entidad de negocios que suministra a la compañía bienes y/o servicios necesarios para, y utilizados en, la producción de los bienes y/o servicios de la compañía.

3. **Definición de sub-proveedor.** Una entidad de negocios dentro de la cadena de suministros que, de modo directo o indirecto, ofrece al proveedor bienes y/o servicios necesarios para, y utilizados en, la producción de los bienes y/o servicios del proveedor y/o de la compañía.
4. **Definición de acción remedial.** Acción tomada para hacer los reparos para un trabajador o ex empleado por una infracción previa de los derechos del trabajador según SA8000.
5. **Definición de acción correctiva.** La implementación de un cambio sistémico o solución para asegurar un remedio inmediato o permanente a una no-conformidad.
6. **Definición de parte interesada.** Individuo o grupo interesado en, o afectado por, el comportamiento social de la compañía.
7. **Definición de niño.** Toda persona menor de 15 años de edad, a menos que la legislación local estipule una edad superior para el trabajo o para la enseñanza obligatoria, en cuyo caso, esta última edad será la aplicable para esta definición. Sin embargo, si la edad mínima para trabajar fijada en la legislación local es de 14 años, de acuerdo con la excepción para países en desarrollo establecida en la Convención 138 de la OIT, se aplicará ésta última edad.
8. **Definición de trabajador joven.** Todo trabajador por encima de la edad de niño, según lo definido arriba, y por debajo de la edad de 18 años.
9. **Definición de trabajo infantil.** Cualquier trabajo realizado por un niño, según lo definido arriba, con excepción de lo dispuesto en la Recomendación 146 de la OIT.
10. **Definición de trabajos forzados.** Todo trabajo o servicio exigido de cualquier persona bajo la amenaza de cualquier castigo, y para el que dicha persona no se ha ofrecido voluntariamente o para el cual el trabajo o servicio se exige como pago de una deuda.

11. **Definición de recuperación de niños.** Todas las acciones de apoyo necesarias para asegurar la seguridad, la salud, la educación y el desarrollo de los niños que habiendo realizado trabajos infantiles, según lo definido arriba, sean desplazados de sus lugares de trabajo.
12. **Definición de un trabajador en el hogar.** Una persona que desempeña un trabajo para una compañía, bajo contrato directo o indirecto, fuera del local de la empresa, por remuneración, que resulta en la provisión de un producto o de un servicio como especificado por el empleador independientemente de quién provea el equipo, materiales u otros insumos utilizados.

IV. REQUERIMIENTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

1. TRABAJO INFANTIL

Criterios:

- 1.1 La compañía no utilizará, ni apoyará el uso de trabajo infantil, según la definición realizada en este documento.
- 1.2 La compañía establecerá, documentará, mantendrá y comunicará de modo eficaz a todo su personal y a las partes interesadas, la política y los procedimientos para la remediación de los niños que se encuentren trabajando en situaciones encuadradas dentro de la definición de trabajo infantil, y proporcionará la ayuda necesaria para permitir que dichos niños tengan acceso a la enseñanza y permanezcan escolarizados mientras sean niños, según la definición realizada en este documento.
- 1.3 La compañía establecerá, documentará, mantendrá y comunicará de modo eficaz a todo su personal y a las partes interesadas, la política y los procedimientos para promover la educación de los niños, según lo establecido en la Recomendación 146 de la OIT, y de los jóvenes trabajadores sujetos a la legislación local de enseñanza obligatoria, o que se encuentran en la escuela. La compañía fijará los mecanismos

necesarios para asegurar que ningún niño o trabajador joven trabaje durante el horario escolar, y que la combinación de horas de escuela, trabajo y transporte (de casa al trabajo y a la escuela, y vuelta) no supere las 10 horas diarias.

- 1.4 La compañía no expondrá a niños ni a jóvenes trabajadores a situaciones, dentro o fuera del lugar de trabajo, que sean peligrosas, inseguras o insalubres.

2. TRABAJOS FORZADOS

Criterio:

- 2.1 La compañía no utilizará, ni auspiciará el uso de trabajos forzados, ni exigirá a su personal que deje bajo su custodia "depósitos", o documentos de identidad, al comenzar la relación laboral con la compañía.

3. SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Criterios:

- 3.1 La compañía, teniendo en cuenta el conocimiento general existente sobre los riesgos en su industria, en general, así como sobre cualquier otro riesgo específico a su actividad, establecerá un entorno laboral seguro y saludable, y tomará medidas adecuadas para prevenir accidentes y lesiones ocasionadas durante la actividad laboral o asociadas a ella, mediante la limitación, hasta donde sea razonablemente práctico, de las causas de riesgo inherentes a dicho entorno laboral.
- 3.2 La compañía nombrará un representante de la alta administración de la empresa encargado de la salud y la seguridad laboral de todo el personal, y responsable de la aplicación de las disposiciones sobre Salud y Seguridad en el Trabajo incluidas en la presente norma.
- 3.3 La compañía garantizará que todos sus empleados reciban, de forma periódica

y documentada, instrucción sobre salud y seguridad laboral, y que dicha instrucción sea ofrecida también a todo el personal nuevo, y al trasladado de otros lugares de trabajo.

- 3.4 La compañía establecerá sistemas para detectar, evitar, o responder a aquellas amenazas potenciales para la salud y la seguridad laboral de todos sus empleados.
- 3.5 La compañía mantendrá, para uso de todos sus empleados, baños higiénicos, garantizando el acceso a agua potable y, cuando sea apropiado, la existencia de instalaciones en adecuadas condiciones sanitarias para el almacén de alimentos.
- 3.6 La compañía garantizará que los dormitorios, cuando este sea un servicio que ofrezca a sus empleados, estén limpios, sean seguros, y cubran las necesidades básicas del personal.

4. LIBERTAD DE ASOCIACION Y DERECHO DE NEGOCIACION COLECTIVA

Criterios:

- 4.1 La compañía respetará el derecho de sus empleados a formar sindicatos, y a ser miembros del sindicato de su elección, así como a negociar colectivamente.
- 4.2 En aquellos casos en que la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva estén restringidos por la ley local, la compañía facilitará instrumentos paralelos para que todo el personal pueda asociarse libremente, y negociar colectivamente.
- 4.3 La compañía garantizará que los representantes del personal no sean discriminados, y que dichos representantes tengan acceso a los trabajadores en el lugar de trabajo.

5. DISCRIMINACION

Criterios:

- 5.1 La compañía no efectuará, ni auspiciará, ningún tipo de discriminación basada en los atributos

de raza, casta, origen nacional, religión, discapacidad, género, orientación sexual, participación en sindicatos, afiliación política o edad al contratar, remunerar, entrenar, promocionar, despedir, o jubilar a su personal.

- 5.2 La compañía no interferirá en el ejercicio del derecho de sus empleados a observar sus prácticas religiosas, o en la necesidad de satisfacer necesidades que vengan determinadas por su raza, casta, origen nacional, religión, discapacidad, género, orientación sexual, participación en un sindicato, o afiliación política.
- 5.3 La compañía no permitirá comportamientos, incluyendo gestos, lenguaje, y contacto físico, que sean, desde el punto de vista sexual, coercitivos, amenazadores, abusivos, o explotadores.

6. MEDIDAS DISCIPLINARIAS

Criterio:

- 6.1 La compañía no utilizará, ni apoyará el uso de castigos corporales, coerción mental o física, ni abusos verbales.

7. HORARIO DE TRABAJO

Criterios:

- 7.1 La semana de trabajo normal será como la defina la ley, pero no excederá las 48 horas. Se otorgará al personal por lo menos un día libre en cada período de siete (7) días laborados. Todo trabajo que implique horas extras será reembolsado con paga adicional superior a la de las horas normales, pero bajo ninguna circunstancia deberá exceder 12 horas por empleado por semana. Las horas extras laborales serán voluntarias a excepción de lo estipulado en la sección 7.3
- 7.2 Las horas extra laborales serán voluntarias a excepción de lo permitido en la sección 7.3 (infra).
- 7.3 En el caso que la compañía sea parte de un contrato colectivo negociado libremente con las organizaciones

laborales (como definido por la OIT) y que estas representen una porción significativa de su fuerza laboral, puede requerir horas extras laborales, según el acuerdo, para cumplir con la demanda empresarial de corto plazo.

8. REMUNERACION

Criterios:

8.1 La compañía garantizará que los salarios pagados por una semana de trabajo normal cumplan siempre, por lo menos, la normativa legal o las reglas mínimas establecidas por cada industria respectiva, de modo que sean suficientes para cubrir las necesidades básicas del personal y para ofrecer cierta capacidad de gasto discrecional.

8.2 La compañía garantizará que no se realicen deducciones de los salarios por razones disciplinarias. Así mismo, garantizará que la composición de salarios y beneficios se detalle claramente y de forma habitual a los trabajadores. La compañía garantizará igualmente que los salarios y beneficios sean otorgados, cumpliendo rigurosamente con todas las leyes, y que la remuneración se realice en cheque o en efectivo, de manera conveniente para los trabajadores.

8.3 La compañía garantizará que no se lleven a cabo prácticas de contratación irregular, o de falsificación de los programas de aprendizaje, dirigidas a evitar el cumplimiento de las obligaciones legales relativas a los derechos laborales y a la seguridad social.

9. SISTEMAS DE GESTION

Criterios:

Política

9.1 La alta administración de la compañía definirá su política respecto a la responsabilidad social y a las condiciones laborales garantizando que ésta:

- a) Incluye el compromiso de cumplir con todos los requerimientos de esta Norma y con las obligaciones

- a las que la compañía se someta voluntariamente.
- b) Incluye el compromiso de acatar la legislación nacional y cualquier otro derecho aplicable, y de respetar los instrumentos internacionales listados en la Sección II, así como su interpretación.
- c) Incluye el compromiso de mejora continua.

Revisión por la Administración

9.2 La alta administración de la compañía revisará periódicamente la oportunidad, conveniencia y efectividad de su política, los procedimientos y los resultados de su aplicación, comparándolos con los requerimientos de esta Norma y con las otras obligaciones a las que la compañía se suscriba voluntariamente. Cuando sea apropiado, se introducirán modificaciones y mejoras al sistema.

Representantes de la compañía

9.3 La compañía nombrará un representante de la alta administración, quien, independientemente de otras responsabilidades, será responsable del cumplimiento de las condiciones establecidas en la presente Norma.

9.4 La compañía garantizará el derecho del personal de planta a elegir un representante de su grupo para facilitar la comunicación con la alta administración, en asuntos relacionados con esta Norma.

Planeamiento y Aplicación

9.5 La compañía garantizará que los requerimientos de esta Norma sean comprendidos y aplicados en todos los niveles de la organización; dentro de los métodos para lograr esto se incluyen, entre otros:

- a) La clara definición de los roles y de las responsabilidades dentro de la estructura jerárquica de la compañía.

- d) Sea efectivamente documentada, aplicada, mantenida, comunicada, y que sea accesible y comprensible a todo el personal, incluyendo directores, ejecutivos, gerencia, supervisores, y todos aquellos, bien directamente empleados, bien contratados, o que de alguna manera representen a la empresa.
- e) Sea accesible al público.

b) La capacitación de los trabajadores nuevos y/o temporales al entrar en plantilla.

c) La realización periódica de programas de concienciación y de capacitación para todos los trabajadores previamente empleados.

d) El monitoreo continuado de las actividades y de los resultados de la aplicación de la Norma, con el objeto de demostrar la eficacia de los sistemas establecidos para cumplir con la política de la compañía y con los requerimientos de la Norma.

Control de los Proveedores/ subcontratistas y sub-proveedores

9.6 La compañía establecerá y mantendrá procedimientos adecuados para evaluar y seleccionar proveedores/subcontratistas (y cuando sea apropiado: sub-proveedores) basados en su capacidad para cumplir con los requerimientos de la presente Norma.

9.7 La compañía mantendrá registros adecuados del compromiso de los proveedores, subcontratistas (y sub-proveedores cuando sea apropiado) con responsabilidad social, incluyendo, entre otros, el compromiso escrito de estas organizaciones de:

- a) Acatar todos los requerimientos de la Norma (incluyendo esta cláusula).
- b) Participar en las actividades de control de la compañía, cuando esta así lo solicite.
- c) Implementar acción remedial y correctiva inmediata para cualquier

no-conformidad identificada según los requerimientos de la Norma.

- d) Informar a la compañía, de forma rápida y completa, de cualquier relación comercial relevante con otros proveedores, subcontratistas y sub-proveedores.

9.8 La compañía mantendrá pruebas razonables de que los requerimientos de la presente Norma se cumplen por parte de proveedores y subcontratistas.

9.9 Además de los requerimientos de las secciones 9.6 y 9.7 supra, en los cuales la empresa recibe, maneja o promueve bienes y/o servicios de los proveedores/subcontratistas o sub-proveedores que están clasificados como trabajadores del hogar, la compañía tomará pasos especiales para asegurar que a los trabajadores en el hogar se les proporcione un nivel de protección similar al proporcionado al personal empleado directamente bajo los requerimientos de esta norma. Estos pasos incluirán, pero no se limitarán a:

- a) Establecer contratos de compra, legalmente vinculantes, escritos y que requieran conformidad con criterios mínimos (según los requerimientos de esta Norma).
- b) Asegurar que los requerimientos del contrato de compra, escrito, sean incluidos e implementados por los trabajadores en el hogar y todas las demás partes involucradas en el contrato de compra.
- c) Mantener, en el local de la empresa, registros integrales detallando la identidad de los trabajadores en el hogar, la cantidad de bienes producidos/ servicios proporcionados y/o las horas trabajadas por cada trabajador en el hogar.
- d) Llevar a cabo actividades frecuentes de monitoreo - anunciadas y no anunciadas - para verificar el cumplimiento con los términos del contrato escrito de compra.

Identificando Problemas e Iniciando Acciones Correctivas

9.9 La compañía investigará, confrontará, y responderá a las cuestiones que planteen sus empleados y otras partes interesadas, con respecto al

cumplimiento o incumplimiento de la política de la compañía y/o de los requerimientos de la presente Norma. La compañía se abstendrá de disciplinar, despedir, o discriminar de cualquier forma a los empleados que proporcionen información concerniente a la observancia de la Norma.

9.10 La compañía llevará a cabo acciones correctoras y remediales, asignando los recursos necesarios que sean apropiados de acuerdo con la naturaleza y la gravedad de la infracción, cuando se identifique el incumplimiento de la política o de los requerimientos de esta Norma.

Comunicación Externa

9.11 La compañía establecerá y mantendrá procedimientos para comunicar regularmente a todas las partes interesadas datos y otra información relativa al cumplimiento de los requerimientos de este documento. Entre otros aspectos, esta información incluirá detalle de los resultados de las revisiones realizadas por la administración de la empresa y de las actividades de monitoreo.

Acceso para Verificación

9.12 Cuando exista un contrato que así lo estipule, la compañía facilitará información razonable y acceso a aquellas partes interesadas en verificar el cumplimiento de los requerimientos de la Norma. Así mismo, cuando lo exija el contrato, los proveedores y subcontratistas de la compañía deberán ofrecer similar información y acceso, mediante la incorporación de dicha obligación en los contratos de compras de la compañía.

Registros

9.13 La compañía mantendrá registros apropiados para demostrar el cumplimiento de los requerimientos de la presente Norma.

