



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA
INGENIERÍA DE SISTEMAS – INGENIERÍA INDUSTRIAL

¿CÓMO ASUMIR UN PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL SIN PERDER
LA PERSPECTIVA DE NEGOCIO?

TESIS
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
MAESTRO EN INGENIERÍA

PRESENTA:
ANA SILVIA BECERRA AGUILAR

TUTOR PRINCIPAL
M. I. FRANCISCA IRENE SOLER ANGUIANO, FACULTAD DE INGENIERÍA

MÉXICO, D. F. OCTUBRE 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

JURADO ASIGNADO:

Presidente: M.I. Fuentes Zenón Arturo
Secretario: Dra. Flores de la Mota Idalia
Vocal: M.I. Soler Anguiano Francisca Irene
1^{er}. Suplente: M.I. Wellens Purnal Ann Godelieve
2^d o. Suplente: M.I. Rivera Colmenero José Antonio

Lugar o lugares donde se realizó la tesis: Ciudad Universitaria, México D.F.

TUTOR DE TESIS:

M.I. Francisca Irene Soler Anguiano

FIRMA

AGRADECIMIENTOS

A CONACyT, gracias por otorgarme una beca durante mis estudios de Maestría y estancia de investigación en el extranjero. Sin duda, una experiencia única y satisfactoria.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, por las grandes oportunidades brindadas, por abrir sus puertas del conocimiento para mí. Es un gran honor y dicha ser parte de ella.

A mi tutora de tesis, MI. Francis Soler por el apoyo para la realización de este proyecto, por compartirme su experiencia y conocimientos, además de brindarme su amistad y cariño.

A mis sinodales, a todos mis profesores y al Posgrado de Ingeniería, por enseñarme a ver las cosas de forma distinta y crecer en todos los sentidos. Por su tiempo y valiosos consejos para la culminación de mi maestría.

A mi madre, por ser mi guía y ejemplo. Por compartir mis sueños, alegrías y por enseñarme a ser perseverante a pesar de las circunstancias.

A mi padre, por cuidar mis pasos y bendecirme desde el cielo.

A mis hermanos, por las alegrías compartidas y porque sin ustedes la vida sería muy aburrida

Al amor de mi vida, Tona por todo tu amor y cuidados. Por motivarme a crecer y creer en mí... ¡Te amo!

A la familia Figueroa Vanegas, por acogerme en su hogar durante todo este tiempo y brindarme su apoyo y cariño incondicional... ¡Mi cariño y agradecimiento infinito!

A todos y cada uno... Mis logros son suyos

AGRADECIMIENTOS	3
ÍNDICE	4
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	10
OBJETIVO GENERAL	12
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
ALCANCES	13
CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES	14
1.1 <i>Sentando las bases para la responsabilidad social empresarial</i>	16
1.2 <i>Los grupos de interés o “stakeholders”</i>	25
CAPÍTULO 2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	27
2.1 <i>La responsabilidad social empresarial desde la perspectiva institucional.</i>	28
2.2 <i>Modelos, guías, sistemas de gestión e indicadores de responsabilidad social</i>	33
2.2.2 <i>Sistemas de indicadores de responsabilidad social</i>	35
2.2.3 <i>Global Reporting Initiative (GRI)</i>	36
2.3 <i>La responsabilidad social en México</i>	41
2.4 <i>Ejemplos de buenas prácticas de responsabilidad social empresarial desarrolladas en México</i>	46
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA	59
3.1 <i>Descripción de la metodología</i>	60
3.2 <i>Etapa 1. Revisión Literaria</i>	62
3.3 <i>Etapa 3. Propuesta</i>	64
3.4 <i>Etapa 4. Recomendaciones</i>	66

CAPÍTULO 4. PROPUESTA	67
4.1 <i>La materialidad de la organización</i>	68
4.2 <i>Diagnóstico organizacional</i>	75
4.3 <i>Identificación e involucramiento con los grupos de interés “stakeholders”</i>	79
4.4 <i>Medición del desempeño</i>	91
4.5 <i>Consideraciones generales.....</i>	114
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	115
REFERENCIAS.....	117
ANEXOS	123
<i>Anexo 1. Primer estudio: Panorama de la responsabilidad social en México ...</i>	123
<i>Anexo 2. Formato para realización de entrevistas en la identificación de temas materiales</i>	125
<i>Anexo 3. Formato para reporte en la identificación de temas materiales</i>	126
<i>Anexo 4. Formato para la identificación de los grupos de interés.....</i>	127

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelos y Herramientas de responsabilidad social.....	34
Tabla 2. Sistemas de Indicadores de responsabilidad social.....	35
Tabla 3. Categorías y aspectos de la guía GRI-G4	38
Tabla 4. Esquema general de la metodología de investigación	61
Tabla 5. Autodiagnóstico dimensión económica	77
Tabla 6. Autodiagnóstico dimensión social.....	77
Tabla 7. Autodiagnóstico dimensión ambiental.....	78
Tabla 8. Indicadores de RSE propuestos por la ONU	93
Tabla 9. Indicadores de RSE para la dimensión económica	97
Tabla 10. ndicadores de RSE para la dimensión ambiental.	99
Tabla 11. Indicadores de RSE para la dimensión social.....	102
Tabla 12. Ejemplo de aplicación de los indicadores de la dimensión económicos propuestos.....	106
Tabla 13. Ejemplo de aplicación de los indicadores de la dimensión ambiental propuestos.....	110
Tabla 14. Ejemplo de aplicación de los indicadores de la dimensión social propuestos	113

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fabrica Hershey en Cuba.....	15
Figura 2. Hijos de los trabajadores.....	15
Figura 3. Visiones de la Responsabilidad Social.....	17
Figura 4. Etapas de integración de la Responsabilidad Social.....	18
Figura 5. Principios para evaluar el impacto social desde la perspectiva del Desempeño Social.....	20
Figura 6. Posturas de la Responsabilidad Social finales de la década de 1990.....	21
Figura 7. Áreas fundamentales de la Responsabilidad Social.....	22
Figura 8. Triple Cuenta de Resultados.....	23
Figura 9. Clasificación de los grupos de Interés.....	25
Figura 10. Logo ISO 26000.....	28
Figura 11. Logo Banco Mundial.....	28
Figura 12. Logo CINTERFOR.....	29
Figura 13. Logo CEPAL.....	29
Figura 14. Logo Comisión Europea.....	29
Figura 15. Logo WBCSD.....	30
Figura 16. Logo BID.....	30
Figura 17. Logo Forética.....	30
Figura 18. Logo IntegraRSE.....	30
Figura 19. Logo Instituto Ethos.....	31
Figura 20. Logo IARSE.....	31
Figura 21. Logo AliaRSE.....	31
Figura 22. Logo Cemefi.....	32
Figura 23. Matriz de Materialidad.....	40
Figura 24. Número de empresas que han obtenido el distintivo ESR en los últimos quince años.....	43
Figura 25. Logo Toks.....	47
Figura 26. Logo Nestlé.....	50
Figura 27. Logo Cemex Fuente: www.cemex.com.mx	53
Figura 28. Logo Cisco systems Fuente: www.cisco.com	56
Figura 29. Preguntas básicas para identificar la materialidad.....	69
Figura 30. Matriz de materialidad.....	72
Figura 31. Procedimiento para la identificación de los grupos de interés o stakeholders.....	80
Figura 32. Figura Rica de las relaciones y expectativas de los Stakeholders.....	83
Figura 33. Mapa de relaciones entre la empresa y sus stakeholders.....	85
Figura 34. Cuatro estrategias generales para el manejo de relaciones de partes interesadas. Fuente: International Institute for Environment and Development.....	87
Figura 35. Análisis FODA.....	88
Figura 36. Análisis FODA sugerencia de llenado.....	89

En los últimos años, en México ha crecido el número de empresas que deciden poner en práctica un programa de responsabilidad social y es común encontrar dentro de su publicidad el logo de “empresa socialmente responsable (ESR®)”. Sin embargo, estas son un número reducido si se compara con el universo de organizaciones existentes. Una de las causas de este fenómeno es la gran cantidad de modelos y guías de responsabilidad social disponibles internacionalmente pero enfocadas principalmente a las organizaciones europeas y estadounidenses, generando entonces que no se adapten totalmente a las requerimientos del mercado nacional, sumando a esto el lenguaje y la complejidad técnica empleada en éstas, en especial para quienes no se han involucrado previamente en el tema.

Por otro lado, la responsabilidad Social se ha convertido en un instrumento que más allá de tener un carácter “moral”, se convierte en un medio para la atracción de nuevos mercados, reafirmar la preferencia de los clientes, reconocimiento de la marca, atracción de nuevo talento e incluso recibir apoyos y/o beneficios gubernamentales. Por su parte, muchas organizaciones a nivel internacional han desarrollado guías, normas, protocolos e indicadores a fin de gestionar, auditar e incluso premiar a las organizaciones que llevan a cabo un programa de este tipo. Lo anterior puede generar confusión en cuanto a decidir, cuál se adapta mejor a las necesidades de la empresa y sobre todo como llevarlo a la práctica y obtener beneficios tangibles.

Dadas las circunstancias anteriores, esta investigación se enfoca en brindar orientación, que permita a las organizaciones desarrollar y poner en práctica un programa de Responsabilidad Social, así como una recopilación de instrumentos para implantar y medir el desempeño de dichas actividades. Tiene como meta final la integración de dicho programa como parte de la estrategia del negocio, traducido en valor agregado y reflejado en el reconocimiento de los consumidores.

Palabras Clave: Responsabilidad social, estrategia de negocio, valor agregado, beneficios, imagen y reconocimiento de la marca.

ABSTRACT

Nowadays in Mexico, the number of enterprises that decide to implement social responsibility programs has increased, therefore it is usual to find the “Socially Responsible Company (SRC)” logotype as part as their advertising campaigns. However, these are a small number compared to the rest of organization. One reason of this phenomenon is the large number of international social responsibility models and guides available but focused on the European and American organizations, so then not adapted fully to the requirements of the local market, adding the language and the technical complexity used in them, specially for people who have not been previous involved in this subject.

In other words, social responsibility has become something more than just a moral tool; it has become a tool for attracting new markets and human talent, strengthen customer preference, brand recognition and even to get financial support and/or governmental profits. Many international organizations have developed guides, standards, protocols and indicators in order to manage, audit and even reward companies that employ this kind of programs. This can result complex when the enterprise needs to choose which one suit its needs better and more over, on how to apply the program and get tangible benefits.

Hence, this research aims to become a guide that allows enterprises to develop and implement a social responsibility program, besides an instrument collection for applying and measuring proposed activities performance. This has as final aim, the integration of social responsible program as part of the business strategy, expressed in value added and reflected in customer preference.

Key words: social responsibility, business strategy, value added, savings, costs, corporate image and brand recognition.



¿CÓMO ASUMIR UN PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL SIN PERDER LA PERSPECTIVA DE NEGOCIO?

INTRODUCCIÓN

Para la mayoría de las empresas es importante mostrar una imagen positiva de la organización, ya sea para competir en el mercado internacional, atraer nuevos clientes y/o mantener cautivos a los que ya son fieles a la marca. Actualmente, son muchos los retos que deben enfrentar las organizaciones, pues además de cumplir con los requerimientos propios del negocio, deben enfocar sus esfuerzos en satisfacer las necesidades del mercado, generar utilidades y proyectar una imagen positiva.

La globalización ha permitido que las empresas expandan sus horizontes al mercado internacional, que es más competitivo y difícil de cautivar. Por esta razón, aquellas organizaciones que logran desarrollar estrategias de negocio diferenciadas logran sobresalir por encima de sus competidores. En otras palabras, puede decirse que las empresas que logran integrar los intereses de todos los involucrados (socios, clientes, inversionistas, proveedores, trabajadores y sociedad en general), logran asegurar su permanencia en el mercado. Debe considerarse además que las empresas se enfrentan ahora a un consumidor más consciente y responsable, es decir, la sociedad comienza a demandar verdadero compromiso, transparencia y ética en los negocios. Como consecuencia de lo anterior, organizaciones internacionales han desarrollado programas, guías, normas e indicadores enfocados en la responsabilidad social empresarial (RSE), con la firme intención de orientar a las organizaciones en la planeación, desarrollo, ejecución, medición y control de un programa de esta índole, o bien, para alguno de los aspectos o áreas que comprende la responsabilidad social.

Aunque la idea de responsabilidad social empresarial comenzó a surgir a inicios del siglo XIX, es hasta 1960 que algunos países europeos comenzaron a preocuparse en desarrollar estrategias, programas e iniciativas en este sentido, seguidos muy de cerca de los Estados Unidos. Los programas generados por estos países o sus organizaciones, tales como el Libro Verde de la Comisión Europea (Copenhagen Charter por sus siglas en inglés, 2014) o el Reporte de Iniciativa Global (GRI por sus siglas en inglés, 2014), como unos de los más importantes, tienen como característica incluir requisitos indispensables que deben cumplir las empresas para operar, importar, exportar, realizar convenios con otras organizaciones o ser reconocidos por el Estado.

En este sentido, también se ha de considerar a la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), cuya norma internacional ISO 26000: Guía sobre Responsabilidad Social, está influyendo de forma importante para el desarrollo de nuevos programas en esta materia, aunque no sea certificable ni obligatoria.

Los modelos anteriores han servido para inspirar a organizaciones de América Latina, las cuales han nacido de la conjunción de cámaras, organizaciones de empresarios, organizaciones no gubernamentales (ONG'S) y consultoras para desarrollar guías e indicadores a fin de orientar a las empresas en el desarrollo de sus propios programas de responsabilidad social, de estas, se destacan el Instituto Argentino de Responsabilidad Social (IARSE), el Instituto Ethos de Brasil y la Organización empresarial sin fines de lucro de Uruguay (DERES), sólo por mencionar algunos.

Específicamente en el caso de México, el tema de responsabilidad social surge en la década de los noventas con la creación del Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) a través de la Alianza de Cámaras y Consejos Empresariales para la Responsabilidad Social (AliaRSE). Pero no es hasta el año 2000 que comienza a tomar mayor importancia entre los empresarios; sin embargo, estos se encuentran ante diversas limitantes, entre ellas el hecho de que éstas se encuentran muy abiertas a la interpretación de quien las ejecuta, no orientan a las empresas en situaciones específicas y la más importante, está no se promueve en la mayoría de los casos como una estrategia de negocio sino como una forma de filantropía más.

Lo esencial es que las organizaciones construyan una reputación e imagen socialmente responsable, ya que esta se convierte en una puerta a la generación de beneficios tangibles (Nieto y Fernández, 2004). En otras palabras, la responsabilidad social permite crear una imagen positiva de la organización, contribuyendo a su competitividad, pero también al desarrollo social y económico del medio en el cual actúa, además de beneficios tangibles al establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones socialmente responsables, mostrando resultados mutuamente beneficiosos. Uno de los aspectos más importantes, la coherencia entre lo que la empresa dice ser y lo que realmente es, lo que se traduce en un sentimiento de pertenencia, lealtad y reconocimiento de la marca como líder en su ramo.

OBJETIVO GENERAL

Proponer una guía simplificada de responsabilidad social que permita a las empresas y sus responsables ajustarla a sus necesidades e integrarla dentro de sus operaciones de tal manera que permita generar resultados mutuamente beneficiosos e inclusive medir su desempeño.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la bibliografía existente en materia de responsabilidad social tanto nacional como internacional.
- Proponer un procedimiento para que una empresa pueda identificar y establecer relaciones con los grupos de interés
- Proponer herramientas y formatos que apoyen la implantación de un sistema de responsabilidad social, que son ajustables de acuerdo con las necesidades de las empresas
- Seleccionar y/ o adecuar el sistema de medición del desempeño que mejor se adapte a las empresas que implanten por primera vez un programa de responsabilidad social

El alcance de la presente investigación consiste en proponer una guía en materia de responsabilidad social que sea simplificada, diseñada a partir de la revisión de literatura especializada, comprendiendo desde la identificación de los temas materiales de la organización, la identificación y establecimiento de relaciones con los grupos de interés, así como de las experiencias y buenas prácticas nacionales e internacionales en materia de responsabilidad social empresarial.

La meta de este trabajo es convertirse en una guía que sirva de base para las empresas, principalmente para aquellas que desean adentrarse por primera vez en este tema o bien para aquellas organizaciones que no cuentan con un experto capaz de guiar sus pasos a través de un modelo más complejo y técnico, por lo que se ofrece un modelo flexible y adaptable a las necesidades, características y visiones de cada organización.

Lo anterior representa una gran oportunidad para las empresas que desean llevar a cabo un programa de responsabilidad social, que entre sus muchos beneficios les permitan mejorar la imagen de la organización, la reducción de costos debido a programas compartidos con otras empresas socialmente responsables, incremento en las ventas, lealtad por parte de los clientes y la adhesión de nuevos consumidores cuyas políticas y valores compartan con la organización. Esto no sólo se refleja en beneficios intangibles para la organización, también se generan activos mutuamente beneficiosos para las partes involucradas.

CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES

“Pasamos de la filantropía a la responsabilidad social empresarial y a la sustentabilidad, y ahora hay que pasar a la creación de valor compartido”

Michael Porter

La responsabilidad social comienza a gestarse en la mente de algunos empresarios durante el Siglo XX, aunque está no era concebida como lo es actualmente. En este sentido, puede hablarse de casos excepcionales como el de Milton Hershey, quien fundó en Pensilvania, Estados Unidos una ciudad cercana a la fábrica, donde sus trabajadores pudieran desarrollar su vida en buenas condiciones.

Finalizaba la Primera Guerra Mundial (1916), cuando la industria chocolatera se enfrentó a la escases de azúcar proveniente de Europa, por lo cual, Hershey adquirió plantaciones y una refinería de caña en Cuba para el abastecimiento de su planta en Estados Unidos. Al igual que en E.U.A, cerca de sus instalaciones mandó construir casas donde sus trabajadores pudiesen vivir con sus familias sin tener que viajar grandes distancias, ni descuidar a sus familias.



Figura 1. Fabrica Hershey en Cuba

Fuente: Suasnavas, 2011. "Sentado frente al mundo"



Figura 2. Hijos de los trabajadores

Fuente: Suasnavas, 2011. "Sentado frente al mundo"

No sólo se preocupó en brindarles la posibilidad de tener mejores condiciones de vivienda con la disponibilidad de agua potable y luz eléctrica; ya que además, ordenó construir un centro médico, una escuela pública, farmacias, un supermercado, un club social deportivo y un parque de diversiones.

Milton Hershey consideraba que la mejor técnica para mejorar la productividad es tener empleados saludables y felices. No es el único caso, pero si uno de los más sobresalientes. Se han encontrado documentos que datan del Siglo XIX, en los cuales, se menciona las "buenas prácticas" llevadas a cabo por empresarios con sus empleados y la comunidad durante el Boom de la Revolución Industrial.

1.1 Sentando las bases para la responsabilidad social empresarial

Aunque algunas buenas prácticas de responsabilidad social llevaban casi cien años realizándose de forma esporádica y sólo por algunos empresarios. Es hasta 1953, que el concepto de responsabilidad social más cercano a lo que se conoce hoy fuera formulado por el mundo académico.

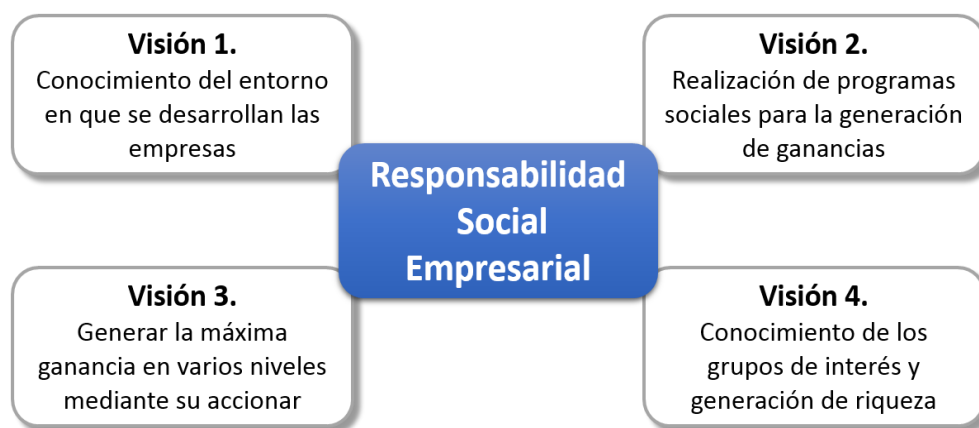
A través del libro “Social Responsibilities of the Businessman” de Howard Bowen (Bowen, 1953), se plantea por primera vez, cuáles son las responsabilidades que los empresarios deben o no asumir con la sociedad. En este libro, el autor señala que la operación de las grandes empresas genera un impacto determinado en la sociedad, por lo que la organización debe tomar medidas y políticas específicas con base en los objetivos y los valores de la sociedad (Portales y García de la Torre, 2012).

Por su parte K. Davids en su libro “Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?” (Davids, 1960) propuso que la responsabilidad social de las empresas ocurre en función de la influencia que estas tienen sobre la sociedad y su entorno. Es decir, que mientras mayor sea la cercanía con ciertos Stakeholders, mayor serpa su responsabilidad con ellos. Desde esta perspectiva los objetivos son mutuos.

Otra postura importante surge dos años más tarde, cuando Milton Friedman (Friedman, 1962) afirma que “Sólo los individuos tienen responsabilidades no así las corporaciones, que son personas artificiales cuya única responsabilidad social es la de obtener beneficios por y para los accionistas”. Esta fue una postura que aseguraba que cualquier organización que llevara a cabo acciones de responsabilidad social aseguraría su final. Es en este punto, cuando se crea una discordancia entre las dos posturas existentes, una que se centra en los beneficios de los accionistas y otra cuyo objetivo es que la organización debe responsabilizarse por su actuar.

Algunos años más tarde, la ética influyó de forma drástica las nuevas corrientes de pensamiento en materia de responsabilidad social. Lo que favoreció el desarrollo de libros donde se remarca la importancia de incluir a la ética en los negocios. Uno de los más representativos es el libro “Ética en los negocios” de Raymond Baumhart (Baumhart, 1968). Tal es la relevancia de dicha filosofía que ésta ha dado pie desde entonces a la elaboración de “códigos de ética” por parte de muchas organizaciones.

Más adelante, se produce un cambio radical en cuanto a la evolución de la responsabilidad social, ya que autores como Harold Johnson proponen que la empresa debe ser responsable ante sus diferentes grupos de interés, ya sean éstos empleados, proveedores, la sociedad, el medio ambiental o la comunidad donde opera. Como parte de lo anterior, Johnson (Johnson, 1971) propone la existencia de cuatro visiones de la responsabilidad social empresarial según los objetivos de la organización.



*Figura 3. Visiones de la Responsabilidad Social.
Fuente: Portales y García de la Torre con base en Johnson*

Primera visión. Se basa en la importancia que tiene para la organización conocer a fondo el entorno en el cual se desenvuelve y opera.

Segunda visión. Su objetivo es poner en marcha aquellos proyectos empresariales de tipo social que aseguren un beneficio económico para la organización.

Tercera visión. Se enfoca en buscar un equilibrio económico y social, de tal forma que se genere un beneficio elevado para la organización.

Cuarta visión. Ésta visión se centra en la importancia que tiene conocer e identificar a los grupos de interés para asegurar el éxito de la organización.

Puede decirse, que la responsabilidad social pasa de ser un discurso ético-filosófico a echar raíces en la organización y buscar su lugar dentro de la gestión empresarial y del negocio.

La década de 1970 se distingue de manera especial porque por primera vez se presta atención con mayor énfasis a la forma en que se llevan a cabo las acciones de responsabilidad social. Un ejemplo de esto es la propuesta de Prakash Sethi (Sethi, 1975) de tres etapas de inclusión de la responsabilidad social dentro de las operaciones. De acuerdo con el autor éstas varían en función del contexto político, cultural y temporal de la empresa, así como de las propias necesidades del entorno en el cual se encuentra.



Figura 4. Etapas de integración de la Responsabilidad Social.
Fuente: Elaboración propia con información de Sethi

- a) **Etapa obligatoria**, depende de la regulación y la normatividad existente que puede influenciar o limitar las operaciones de la organización
- b) **Etapa política**, corresponde a las acciones que se deben prever a fin de cumplir con las expectativas y demandas de la sociedad
- c) **Etapa socialmente responsable**, ocurre cuando la organización es capaz de prever y anticipar los impactos ocasionados por sus operaciones.

Cuatro años más tarde, Archie Carroll (Carroll, 1979) define la responsabilidad social como: “La forma en que la empresa da respuesta a sus obligaciones económicas, legales, éticas o discrecionales”. A partir de la cual propuso un modelo de cuatro categorías centrado en el desempeño socialmente responsable:

- a) **Económica**. Generación de utilidades
- b) **Legal**. Cumplimiento de la normatividad
- c) **Ética**. Valores y principios empresariales
- d) **Discrecional**. Medio en que se desarrolla la organización

En la década de 1980, la responsabilidad social empresarial se centra de forma más notoria en vincular a la empresa con la sociedad. Peter Drucker (Drucker, 1984) en su libro “El nuevo significado de la responsabilidad social corporativa” plantea que “responsabilidad social es convertir un problema social en oportunidad económica y beneficio económico, en capacidad productiva, en habilidades humanas, en trabajos bien pagos y en riqueza”.

“En otras palabras, para poner en marcha la responsabilidad social es necesario que los negocios conviertan sus responsabilidades en oportunidades de negocio, para de este modo generar capacidades, competencias, empleos mejor pagados y oportunidades para acceder a los servicios de salud para toda la sociedad. La idea de Drucker dio como resultado el interés por establecer la relación existente entre el desempeño financiero y la responsabilidad social empresarial” (Portales y García de la Torre, 2012).

En ésta misma década Cochran y Wartick (Cochran, P. y Wartick, S.1985) propusieron que la responsabilidad social modelo de actuación social de la empresa. No sólo se trata de analizar la naturaleza de las obligaciones de la empresa, sino también de incluir acciones para corresponder a dichas obligaciones.

Contrario a las ideas de beneficio mutuo de la responsabilidad social, Ullman (Ullman, 1985) concluye su trabajo con la premisa de que gracias al número tan grande de variables que intervienen tanto en la responsabilidad social como en el desempeño financiero, no puede establecerse que exista una relación directa entre ambas.

Entre las décadas de 1980 y 1990 se desarrollan de forma vertiginosa nuevas visiones y enfoques sobre la responsabilidad social, algunas surgen retomando ideas anteriores pero adaptadas a las necesidades de los nuevos mercados y organizaciones. Es durante estas épocas que toma mayor fuerza la teoría de los stakeholders o grupos de interés, así como el nivel de influencia y poder que ejercen los consumidores y la sociedad en general sobre la empresa y sus decisiones operativas. Habrá que sumar a este hecho el desarrollo de indicadores que permitieran medir el desempeño de las acciones y programas de responsabilidad social, así como el desarrollo de los códigos de conducta empresariales.

Los años de 1990 al 2000 estuvieron caracterizados por la creación de numerosas organizaciones a nivel internacional en favor de responsabilidad social empresarial, otra característica de ésta época es el aumento en el interés por parte de los consumidores de conocer si la empresa es lo que dice ser, así como el vigilar que las organizaciones trabajan por minimizar sus impactos negativos. En cuanto a las nuevas visiones, la responsabilidad social comienza a pensarse como parte del negocio y no como un conjunto de actividades ajenas a la organización y sus operaciones.

De entre los diversos modelos propuestos, habrá de destacarse el de Donna Wood (Wood, 1991) ya que considera de forma explícita la dimensión ambiental en el actuar de la organización, pero también considera la percepción que tiene la sociedad de la empresa en ésta materia. Dicho de otra manera, el control de los efectos negativos de tipo ambiental será fundamental para el tema de la responsabilidad social (Vásquez, J. González, D., 2009). Basada en lo anterior, Wood propone tres principios para la evolución de los impactos generados por la empresa:

Principios para evaluar el impacto social de la empresa desde la perspectiva del Desempeño Social Corporativo (DSC)		
<p>1. Legitimidad</p> <p>Parte del supuesto de que las sociedades ceden poder a las empresas, aquellas que no lo usen para el bien común pierden reconocimiento y valor en su entorno</p>	<p>2. Responsabilidad Pública</p> <p>Las empresas son responsables de los impactos ocasionados en las áreas donde se involucren con la sociedad a niveles primario y secundario</p>	<p>3. Gestión Discrecional</p> <p>Los directivos son actores morales que deben actuar de forma discrecional, según los valores que sustenta la sociedad donde desarrollan su actividad</p>

Figura 5. Principios para evaluar el impacto social desde la perspectiva del Desempeño Social.
Fuente: Elaboración propia con información de Wood

Para Wood "La idea básica de Responsabilidad Social Corporativa es que las empresas y la sociedad están entrelazadas más que entidades diferentes; por lo tanto, la sociedad tiene ciertas expectativas para el comportamiento y resultados de negocios apropiados" (Wood, 1991).

En este mismo año Carroll (Carroll, 1991) actualiza y complementa su definición anterior de responsabilidad social. En esta nueva visión expresa que "La responsabilidad social corporativa de la empresa debe buscar lograr un beneficio, obedecer la ley, ser ética, y ser un buen ciudadano corporativo".

En ésta misma época uno de los más importantes pensadores de la teoría administrativa, Peter Drucker (Drucker, 1993) señala que "las empresas, ante la sociedad tienen la responsabilidad de intentar encontrar soluciones válidas para los problemas sociales básicos que encajen en sus competencias".

Para el año de 1995 se pueden distinguir dos posturas en relación con la responsabilidad social empresarial:

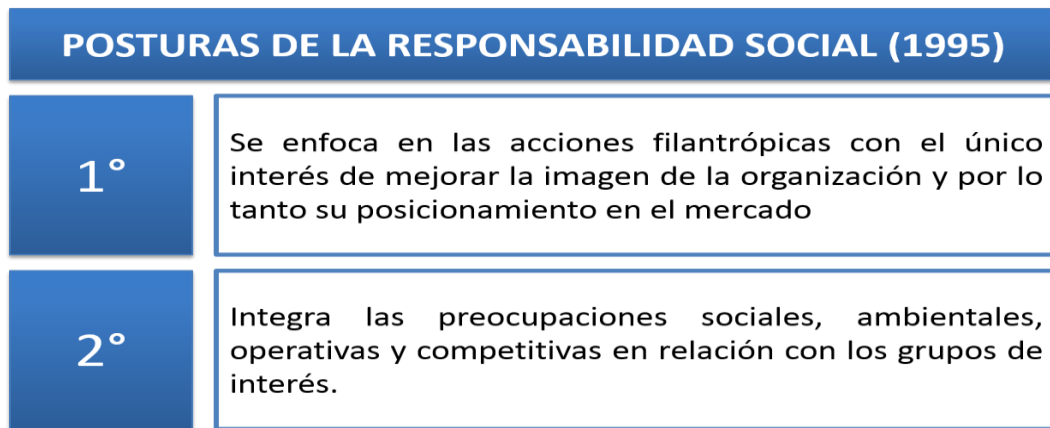
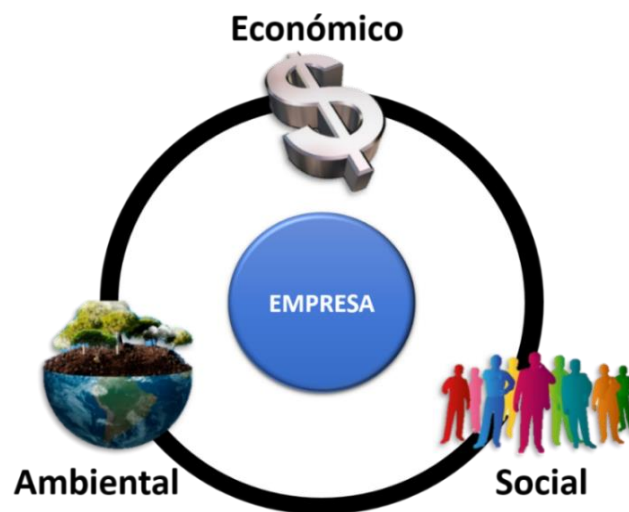


Figura 6. Posturas de la Responsabilidad Social finales de la década de 1990.
Fuente: Elaboración propia con base en Portales y García de la Torre

Como consecuencia del deterioro ecológico, comenzó el aumento en la preocupación por el cuidado del medio ambiente. Varios son los autores que comenzaron a integrar en sus visiones y definiciones de responsabilidad social el aspecto ambiental. Algunos de los más representativos son Stuart Hart (Hart, 1997), quien realizó estudios sobre los posibles escenarios futuros en cuanto al tema de escasez de recursos naturales y el daño ambiental. Dada la importancia de tal fenómeno, Hart incentiva a las empresas a integrar los temas ambientales dentro de su estrategia de negocio, así como a buscar la tecnología que permita minimizar e incluso eliminar el impacto negativo de sus operaciones y el consumo de los recursos y energías no renovables.

Bajo la idea de incorporar el aspecto ambiental a la responsabilidad social, Hart señala que “Al enfrentarse a clientes empobrecidos, ambientes degradados, sistemas políticos fallidos y sociedades en desintegración, será más difícil para las corporaciones hacer negocios”. Visto desde una perspectiva más global, el desafío es poder construir una economía sostenible (Pérez, F., 2010 basado en Hart, 1997).

Consecuencia de esta nueva forma de ver a la responsabilidad social, se comienzan a considerar los impactos económicos, sociales y ambientales de las organizaciones de forma conjunta. Además de vincular el concepto de sostenibilidad con la generación de ventajas competitivas.



*Figura 7. Áreas fundamentales de la Responsabilidad Social.
Fuente: Elaboración propia con información de Portales y García de la Torre*

Uno de las aportaciones más representativas de esta nueva visión de la responsabilidad social fue el modelo de Elkington (Elkington, 1997) conocido como “**Triple Bottom Line**” (TBL, por sus siglas en inglés) o la Triple Cuenta de Resultados. Este modelo toma en cuenta las tres dimensiones mencionadas anteriormente: social, ambiental y económico así como la relación e interacción existente entre ellas, y es justo en esa área donde convergen las tres que se genera la sostenibilidad. Es justo en este punto donde surgen las incógnitas ¿Cuál es la relación entre la sostenibilidad y la responsabilidad social? ¿Se trata de lo mismo? Aunque las palabras sostenibilidad y responsabilidad social en muchas de las ocasiones se usan de forma indistinta debido a las semejanzas que comparten, no se trata necesariamente de lo mismo (Espantaleon, 2012).

Las Naciones Unidas definen la sostenibilidad como “*La satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades*” (ONU, 1987).

La sostenibilidad tiene como objetivo general satisfacer y preservar las necesidades de la sociedad (aspecto social y económico) respetando y asegurando los recursos disponibles, así como buscar nuevas tecnologías que permitan asegurar el futuro sin comprometerlo (aspecto ambiental), teniendo tres aspectos dependientes entre sí.

Por su parte, la responsabilidad social tiene a la organización como su centro de interés, y es de ella que parte el compromiso de respetar a la sociedad y al medio ambiente si es que quiere asegurar su futuro económico. En otras palabras, si una organización desea ser socialmente responsable debe contribuir a la sostenibilidad. No basta con que una organización por sí sola sea sostenible, ya que este concepto abarca la generalidad del planeta en sí, por lo cual es necesario que las organizaciones sean capaces de generar un cambio de mentalidad dentro y fuera de sus organizaciones promoviendo estilos de vida sostenibles (Espantaleon, 2012).

También puede expresarse que la responsabilidad social es la manera en que las organizaciones expresan la sostenibilidad desde el ámbito empresarial pero asegurando su permanencia en el futuro. “Si es llevada a cabo de manera inteligente a través de la responsabilidad social, la actividad de una empresa será ventajosa para ella misma y para la sociedad en la que opera” (Sendel, 2011).

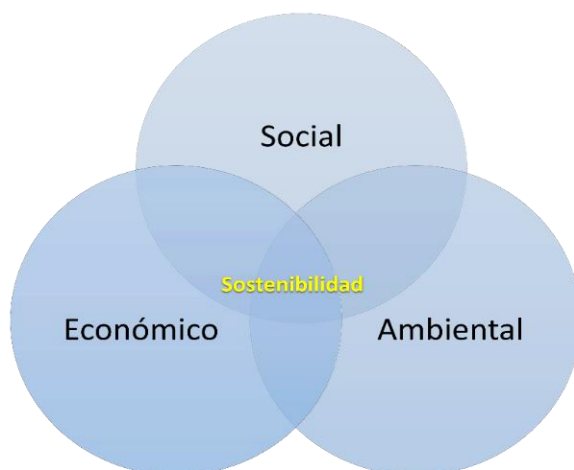


Figura 8. Triple Cuenta de Resultados
Fuente: Elaboración propia con base en Sostenibilidad Ilustrada.

Como parte de esta nueva forma de concebir a la responsabilidad social surgen en 1999 instituciones como la Global Reporting Initiative (GRI por sus siglas en inglés, 2014) cuyo objetivo es orientar a las empresas en la elaboración de reportes de sostenibilidad, donde se incluyan los tres aspectos mencionados anteriormente: económico, social y ambiental.

Bajo esta nueva forma de concebir a la responsabilidad social, las empresas tienen ante sí la obligación de considerar los impactos que sus operaciones generan pero también de desarrollar estrategias que permitan contribuir a mejorar las condiciones de vida y con ellos asegurar su permanencia en el futuro.

De este modo, la empresa ya no puede actuar para sí misma, ajena a los intereses del resto o, es decir, centrada solamente en sus problemas o en los de sus accionistas y trabajadores, sino que debe actuar con responsabilidad si no quiere perder su legitimidad (Sampedro, 2014). Dicho de otra forma, las organizaciones ya no pueden operar sin tomar en cuenta los intereses y expectativas de sus grupos de interés. Si una empresa proyecta una imagen congruente con su actuar estará asegurando su permanencia y legitimidad en el mercado, de lo contrario estará condenada a desaparecer.

Como se ha podido analizar en lo anteriormente mencionado, la responsabilidad social ha evolucionado conforme la industria y la tecnología han avanzado. Habrá que sumarle a este hecho, la concientización acerca de la importancia que tiene el efecto de la operación de las empresas en su entorno económico, social y ambiental, así como la preocupación creciente por parte de los consumidores y clientes de consumir productos cuyas marcas sean leales a sus valores y necesidades.

Es notorio que la evaluación de la responsabilidad social ha ido en varias y repetidas ocasiones acompañada del interés por los stakeholders o grupos de interés, además de tratarse de un término continuamente mencionado a lo largo de la literatura especializada. Sin embargo, en muchas de las ocasiones a las organizaciones les resulta complicado identificar quienes conforman dichos grupos, y mucho menos la forma en que deben interactuar o establecer relaciones con ellos. Es por ello que se asigna un apartado especial al análisis de éstos grupos y su importancia para la organización.

1.2 Los grupos de interés o “stakeholders”

Las partes interesadas o grupos de interés, también llamados Stakeholders por su nombre en inglés, pueden ser definidos como: “Cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa” (R.E Freeman, 1984).

Por su parte, el Stanford Research Institute (SRI) define a los Stakeholders como “Cualquier grupo o individuo identificable respecto del cual la organización es dependiente para su supervivencia (empleados, segmentos de clientes, proveedores, agencias gubernamentales, accionistas, entre otras)”.

Casi todas las definiciones sobre las partes interesadas disponibles concuerdan en definir las como grupos que pueden afectar o verse afectados de forma directa o indirecta por las actividades, operaciones y decisiones llevadas a cabo por la organización, y en donde cada uno posee un diferente grado de implicación en la misma.

De acuerdo con el grado de implicación y/o vinculación con la organización, los grupos de interés pueden ser clasificados en dos grupos: Internos y Externos.



Figura 9. Clasificación de los grupos de Interés

Fuente: <http://crisismanagement.tony-ridley.com>, Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=b5IIGydqOEY>

- ❖ **Stakeholders Internos.** Vinculados directamente a la empresa u organización. Los Stakeholders internos pueden ser: accionistas, socios, directivos, sindicatos, trabajadores, socios estratégicos y cualquier otro individuo cuyo actuar involucra directamente a la empresa o que se encuentra dentro de las fronteras de la organización.

- ❖ **Stakeholders Externos.** Son aquellos grupos de interés que no están vinculados orgánicamente a la empresa. Los ejemplos de Stakeholders externos son: Proveedores, autoridades o dependencias gubernamentales, grupos de presión, Organizaciones No Gubernamentales, competidores, consumidores, entre otros.

Es importante dejar claro que no existe una lista definitiva o rígida acerca de que grupos pueden ser o no de interés para una organización, ya que esto dependerá de las circunstancias, expectativas, proyecciones, así como los proyectos presentes y futuros de la empresa.

Por lo anterior, es claro que el diálogo y las relaciones existentes entre la empresa y las partes interesadas es de tipo estratégico. Es importante dejar en claro, que las relaciones entre la organización y sus partes interesadas no son siempre del mismo tipo, ni de la misma calidad, y del mismo modo, no puede responderse a todas ellas de la misma forma y cantidad.

Dado que las partes interesadas o grupos de interés son un elemento esencial para cualquier organización que desee desarrollar un programa de Responsabilidad Social, y lo más importante, que esos mismos grupos de interés le otorguen un consentimiento tácito para la realización de sus actividades productivas.

Como puede suponerse, es claro que dada la cercanía, influencia y/o dependencia no todos los grupos de interés mantienen el mismo grado de relación con la organización, ni demandan de está la misma información, por lo que su correcta y adecuada gestión implica la búsqueda de equilibrio entre las demandas de estos que son viables, ofreciendo respuestas que permitan satisfacerlas de manera eficaz y mantener relaciones sanas con ellos.

CAPÍTULO 2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

“Cualesquiera que sean nuestras convicciones, todos corremos el riesgo de ser víctimas de nuestra miopía. Ninguno de nosotros puede escapar a nuestro destino común. Dado lo anterior, sólo tenemos una posibilidad: tratar de encontrar en nuestro interior y alrededor de nosotros un sentido de responsabilidad hacia el mundo, el entendimiento mutuo y la solidaridad, la humildad ante el milagro de ser, la capacidad para refrenarnos en aras del interés común y para llevar a cabo obras buenas, aunque no se vean ni reciban reconocimiento.

Václav Harvel

2.1 La responsabilidad social empresarial desde la perspectiva institucional

Aunque cada organismo, instituto u organización ha desarrollado su propia definición acerca de lo que considera es la responsabilidad social, en todas ellas se mantiene principalmente, la esencia del concepto elaborado por el Organización Internacional para la Estandarización con la Norma Internacional ISO 26000: Guía sobre la responsabilidad social, la cual menciona:



Figura 10. Logo ISO 26000
Fuente: www.expoknews.com/la-iso-26000-a-casi-6-meses-despues-de-su-publicacion/

La responsabilidad social, “es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que (ISO 26000,2010):

- Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y
- Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”.

El Banco Mundial define a la responsabilidad social empresarial como “*El compromiso de las empresas para comportarse éticamente y para contribuir al desarrollo económico sustentable trabajando con todos los Stakeholders relevantes para mejorar sus vidas en maneras que sean buenas para la empresa, la agenda del desarrollo sustentable y la sociedad en general*” (Banco Mundial, 2014).



Figura 11. Logo Banco Mundial
Fuente: <http://www.bancomundial.org>

El Centro Interamericano de Investigación y Documentación de Formación Profesional (Cinterfor, 2011), organismo auspiciado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), dicta lo siguiente al respecto:



Figura 12. Logo CINTERFOR
Fuente: www.oitcinterfor.org

“La definición de la responsabilidad social de la empresa admite varias acepciones, pero todas coinciden en que se trata de un enfoque que se basa en un conjunto integral de políticas, prácticas y programas centrados en el respeto por la ética, las personas, las comunidades y el medio ambiente. Describe una amplia variedad de iniciativas de orden económico, social y medioambiental, que son en su mayoría, de naturaleza voluntaria”.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2010) en su división de desarrollo sostenible y asentamientos humanos, describe la responsabilidad social en América Latina como *“La RSE hoy en día se refiere más bien a una forma de hacer negocios que toma en cuenta los efectos sociales, ambientales y económicos de la acción empresarial, integrando en ella el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente”.*



Figura 13. Logo CEPAL
Fuente: <http://www.cepal.org/es>



Figura 14. Logo Comisión Europea
Fuente: http://ec.europa.eu/index_es.htm

El libro verde de la Comisión Europea, una de las organizaciones internacionales más importantes define a la responsabilidad social como: *“La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino ir más allá invirtiendo en el capital humano, el entorno y las*

relaciones con los interlocutores. La experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas del medioambiente sugiere que ir más allá del cumplimiento de la legislación puede aumentar la competitividad de las empresas.

The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD, 2005) en Suiza establece que: *“La responsabilidad social empresarial es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida”*.



Figura 15. Logo WBCSD
Fuente: www.wbcasd.org



Figura 16. Logo BID
Fuente: www.iadb.org/es/banco-interamericano-de-desarrollo,2837.html

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2011) define a la RSE como *“Una visión sobre la empresa que concibe el respeto a los valores éticos, a las personas, a las comunidades y al medio ambiente como una estrategia integral que incrementa el valor añadido y, por lo tanto, mejora la situación competitiva de la empresa”*.

La organización española Forética (Forética, 2012) menciona *“Un sistema de gestión de la responsabilidad social trata de dotar a las organizaciones de herramientas que permitan planificar, monitorizar y evaluar el desarrollo de las relaciones de la empresa con todas las partes interesadas, conforme a unos valores compartidos por la organización. Los sistemas de gestión tratan de garantizar la integración estratégica de los mismos en las operaciones, mediante un enfoque de procesos, evaluaciones y planes de mejora”*.



Figura 17. Logo Forética
Fuente: <http://foretica.org/>



Figura 18. Logo IntegraRSE
Fuente: <http://www.integrarse.org/>

La organización IntegraRSE, de origen panameño, define a la Responsabilidad Social como *“La estrategia de negocios que incorpora en las operaciones y procesos de toma de decisión de la empresa, los intereses y expectativas de todos sus “Stakeholders”*.



Figura 19. Logo Instituto Ethos
Fuente: <http://www3.ethos.org.br/>

Ethos, una de las más importantes organizaciones a nivel Latinoamérica menciona: *“La RSE abarca temas que van desde códigos de ética, buena gobernabilidad corporativa, compromisos públicos asumidos por la empresa, gestión y prevención de riesgos, hasta mecanismos anticorrupción, diversidad, apoyo a las minorías, entre otros; contempla además la extensión de esos compromisos por toda la cadena productiva involucrada en la relación con los proveedores. Los vínculos y los proyectos con la comunidad o las «mejoras» para el público interno constituyen un capítulo –fundamental y estratégico– por el cual transita la RSE”.*

El Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial (IARSE, 2009) menciona: *“De acuerdo a Baltazar Caravedo, entendemos por responsabilidad social empresarial una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de la empresa para actuar en beneficio de sus trabajadores, sus familias y el entorno social en su zona de influencia. Es una perspectiva que no se limita a satisfacer al consumidor, sino que se preocupa por el bienestar de la comunidad con la que se involucra”*



Figura 20. Logo IARSE
Fuente: <http://www.iarse.org/>

Dado el enfoque de la presente investigación cuyo objetivo es orientar a las empresas a desarrollar programas de responsabilidad social enfocados principalmente al mercado mexicano; es importante mencionar a las instituciones, consejos y alianzas empresariales conformadas en el país con esta finalidad.



Figura 21. Logo AliaRSE
Fuente: www.responsabilidadsocial.mx/component/tags/tag/9-aliarse.html

La alianza empresarial “AliaRSE” se encuentra conformada por la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), Consejo Coordinador Empresarial (CCE), Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN), Unión Social de Empresarios de México (Confederación USEM), Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), Caux Round Table México. Busca impulsar y promover la responsabilidad social en México.

De todas estas organizaciones la más representativa en materia de responsabilidad social es el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), cuyo propósito es apoyar y motivar a las empresas a desarrollar acciones de RSE, además de ser la encargada de promover la participación de éstas para la obtención del distintivo de Empresa Socialmente Responsable que se otorga cada año a las empresas que logran acreditar el buen desempeño y participación en programas de responsabilidad social.



Figura 22. Logo Cemefi
Fuente: www.cemefi.org/esr/index.php

Esta alianza ha conseguido unificar una definición de responsabilidad social empresarial, la cual establece lo siguiente: ***“La responsabilidad social empresarial, es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común”*** (AliaRSE, 2002).

Partiendo de todas las definiciones de responsabilidad social que se encuentran disponibles y que cada organización ha desarrollado y/o maneja, en este proyecto de investigación propone la siguiente:

“La responsabilidad social empresarial debe ser un compromiso consciente, firme y real por parte de la empresa principalmente para con sus grupos de interés y luego con la sociedad por los efectos e impactos que sus operaciones y decisiones generan sobre estos y sobre el medio ambiente de tal forma que pueda además contribuir al desarrollo del lugar donde actúa”.

2.2 Modelos, guías, sistemas de gestión e indicadores de responsabilidad social

Actualmente existe en el mercado internacional una gran variedad de Sistemas de Gestión, modelos y guías en materia de Responsabilidad Social, así como diferentes indicadores que permitan medir el desempeño de dichos programas o modelos. Podría decirse que salvo algunas excepciones, como lo es el caso de México, cada país que cuenta con una organización en pro de la Responsabilidad Social, ha desarrollado su propio modelo, aunque cabe mencionar que cada uno de ellos se promociona como un elemento de aplicación independiente del país de origen de la organización, el tamaño, el giro, la madurez y la disponibilidad de recursos con que cuenta la organización.

A continuación se muestran dos esquemas, uno para los Modelos de Gestión y Guías de Responsabilidad Social, mientras que el segundo reúne a los Sistemas de Indicadores a fin de compararlos y mostrar tanto sus ventajas como desventajas durante su aplicación.

Por su parte, se eligieron dos modelos y sistemas de organizaciones internacionales reconocidas y que son usadas como parteaguas, e incluso “iconos” en temas de Responsabilidad Social, para posteriormente compararlo con modelos latinoamericanos de organizaciones reconocidas por su labor en esta materia. La elección de estos, se hizo con base en los siguientes criterios:

- a) Disponibilidad de información
- b) Reconocimiento
- c) Asesoramiento institucional
- d) Factibilidad para la publicación de memorias y/o informes de RSE
- e) Universalidad de aplicación

Algunos elementos de dichos modelos y sistemas se toman como base para la formulación del desarrollo del presente proyecto de investigación, ya que como se menciona anteriormente en los objetivos particulares, lo que se pretende es elegir aquellos modelos que mejor se adapten a la realidad de las empresas que inician en el tema de la Responsabilidad Social, para luego adaptarlo a las necesidades del mercado mexicano.

2.2.1 Modelos y herramientas de gestión de responsabilidad social

HERRAMIENTA DE GESTIÓN	ISO 26000	Accountability 1000 (AA-1000)	Social Accountability 8000	Global Reporting Initiative Guidelines
Descripción	Es una guía de recomendaciones sobre Responsabilidad Social Empresarial. Fue anunciada como parte de un acuerdo firmado entre la ISO y la Organización Internacional del Trabajo en el 2008	Norma Internacional de libre acceso enfocada en la naturaleza y el cumplimiento de los principios de sostenibilidad. Es promovida por el Institute Social and Ethical Accountability (ISEA), con sede en Reino Unido en 1999	Norma promovida por el Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA), hoy Social Accountability International (SAI) en Nueva York	Reporte desarrollado por la Global Reporting Initiative fundada en 1997 por CERES y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) en Estados Unidos. En el 2002 trasladaron sus oficinas a Amsterdam. Actualmente está en vigor la versión G4
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Complementar a las normas laborales internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> Promover el aseguramiento de la sostenibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Promover y facilitar la implementación de mejoras en las condiciones laborales 	<ul style="list-style-type: none"> Difundir lineamientos para la elaboración de informes de sostenibilidad aplicables globalmente
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> Establecer procedimientos básicos para integrar la Responsabilidad Social en las prácticas diarias de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Se enfoca en cuestiones éticas de la organización sin importar el tamaño Permite dar seguimiento del proceso y el involucramiento de los Stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> Es un estándar de tipo voluntario Es certificable Basa su contenido en convenciones de la Organización Internacional del Trabajo y Derechos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> Contiene una serie de indicadores que permiten medir el desempeño sostenible de las organizaciones Considera aspectos financieros de la organización en temas de sostenibilidad
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> No es certificable No es de posible verificación u homologación 	<ul style="list-style-type: none"> No es certificable No evalúa resultados 	<ul style="list-style-type: none"> No se hace mención ni reconocimiento particular a aquellas organizaciones que reciben la certificación 	<ul style="list-style-type: none"> No orienta a la empresa acerca de cómo implantar la RSE

Tabla 1. Modelos y Herramientas de responsabilidad social
Fuente: Elaboración propia

2.2.2 Sistemas de indicadores de responsabilidad social

SISTEMA DE INDICADORES	GRI	ETHOS	IARSE	INTEGRARSE
Descripción	Indicadores formulados por la Global Reporting Initiative (GRI) con la finalidad de promover los reportes de Sostenibilidad y transparencia dentro de las organizaciones	Serie de indicadores formulados por el Instituto Ethos de Brasil, con la finalidad de auxiliar a las empresas a profundizar en su compromiso con la Responsabilidad Social y el Desarrollo Sostenible	Conjunto de indicadores desarrollados por el Instituto Argentino de Responsabilidad Social en asociación con el grupo Ethos y el Servicio Brasileño de Apoyo a la Micro y Pequeña empresa (SEBRAE) a mediados del 2002	Indicadores de autoevaluación basado en modelos internacionales. Desarrollados por los centros locales de Responsabilidad Social de Centroamérica
Características	<ul style="list-style-type: none"> Permite medir y reportar el desempeño económico, ambiental y social de las empresas 	<ul style="list-style-type: none"> Estructurados en forma de cuestionario La empresa envía sus respuestas al Instituto Ethos, donde los datos son procesados y convertidos en una calificación 	<ul style="list-style-type: none"> 37 preguntas divididas en 7 temas, Con cuatro alternativas de respuesta Recomienda que los grupos de interés contesten la encuesta de forma simultanea 	<ul style="list-style-type: none"> Su objetivo es medir la aplicación de políticas y prácticas de Responsabilidad Social, con la finalidad de identificar sus fortalezas y debilidades
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> La versión G4 incorpora la materialidad como punto de partida para la elección de los temas más importantes para la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> El instituto devuelve a la empresa un Informe de Diagnóstico, lo que le permite que cada compañía compare sus resultados con el grupo de las diez empresas con las mejores notas en el mismo periodo 	<ul style="list-style-type: none"> Promueve la participación de los grupos de interés tanto en la medición del desempeño de la Responsabilidad Social como la participación entre ambas 	<ul style="list-style-type: none"> Es un modelo único aplicable a todo tipo de empresa. Hace una evaluación de los siete ejes de la Responsabilidad Social en la empresa.
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> No orienta a la empresa acerca de cómo elaborar los reportes de sostenibilidad a partir de la información que se obtuvo de los indicadores 	<ul style="list-style-type: none"> Para obtener una calificación alta habrán de cubrirse todos los tópicos del cuestionario, sin considerar la materialidad de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Ninguno de los indicadores arroja resultados cuantitativos En base a la respuesta asigna una calificación No considera la materialidad 	<ul style="list-style-type: none"> Es evaluado por un comité interno en la empresa No considera los temas que forman parte de la materialidad de la organización

Tabla 2. Sistemas de Indicadores de responsabilidad social
Fuente: Elaboración propia

2.2.3 Global Reporting Initiative (GRI)

La Global Reporting Initiative (GRI) es fue creada por la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES), una red estadounidense de inversores, organizaciones ambientales y otros grupos de interés, con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA).

Es una organización cuyo fin es impulsar a través de directrices la elaboración de Memorias de Sostenibilidad que comprenden los impactos económicos, sociales y ambientales de las empresas.

El uso de dicho marco para la elaboración de las Memorias de Sostenibilidad, se ha extendido por todo el mundo. En el año 2000 se lanzó la primera versión, actualmente está disponible la versión G4. Dicho marco, incluye una guía para la elaboración de memorias, establece una serie de principios e indicadores que permitan a las organizaciones medir el desempeño económico, social y ambiental de sus acciones, así como el emplear dichos informes como medio de comunicación con los grupos de interés. Dichas directrices de la GRI se enfocan en cuatro principios (GRI-G4, 2014):

- **Materialidad.** Este concepto implica que la memoria debe enfocarse e incluir aquellos temas e indicadores que son importantes para la organización y que por lo tanto, pueden ejercer una influencia importante en la toma de decisiones de la organización y los propios grupos de interés.
- **Participación de los grupos de interés.** La memoria debe cubrir la identificación de los grupos de interés de la organización, así como la descripción de cómo se ha respondido a las expectativas de dichos grupos.
- **Contexto de Sostenibilidad.** Considera que todas las actividades de la organización buscan la sostenibilidad a largo plazo, como parte de la competitividad.
- **Exhaustividad.** Este punto implica que la información mostrada debe reflejar de forma completa los impactos económicos, ambientales y sociales de la organización, de tal manera que sus grupos de interés puedan evaluar el desempeño de la misma.

Por su parte, la Guía GRI en su versión G4, se encuentra estructurada en dos partes, siendo estas (GRI-G4, 2014):

- **Principios de elaboración de memorias y contenidos básicos.** Incluye dichos principios y conceptos básicos, este apartado considera todos aquellos criterios que las organizaciones deben emplear para redactar las memorias de sostenibilidad, así como la inclusión de términos fundamentales para dicha guía.
- **Manual de aplicación.** Esta sección describe el procedimiento para aplicar los principios de elaboración de memorias, incluyendo la preparación de la información para su exposición, así como la interpretación de los conceptos empleados en la Guía. Incluye además, referencias a otras fuentes, un glosario y notas generales sobre la elaboración de dichas memorias.

Otra característica de la guía GRI es su carácter voluntario, es decir, que ha sido diseñada para que pueda ser empleada por cualquier empresa sin importar el giro, el tamaño, el sector industrial e incluso el país o región en donde se encuentre. Por su parte, las guías GRI se encuentran disponibles en la página de internet de la Global Reporting Initiative (www.globalreporting.org), para que el público en general y/o cualquier empresa los pueda consultar y descargue de forma gratuita.

Es importante aclarar que esta guía y las memorias realizadas según el modelo del GRI no sustituyen a los requisitos de declaración, elaboración de memorias y cumplimiento de la normatividad estipulados por ley, ni invalidan ninguna legislación internacional, nacional ni local (GRI-G4, 2014).

2.2.3.1 Indicadores GRI 2014

Para la elaboración del informe de sostenibilidad de manera equilibrada y razonable, el GRI da tanta importancia a la aplicación de una serie de principios en la memoria como a los indicadores de sostenibilidad. El GRI no pretende que se incluya en la memoria una lista detallada de la aplicación de estos principios, pero sí que se indique en el caso de que no se hayan aplicado el por qué y el dónde.

Los indicadores GRI ofrecen información sobre el desempeño económico, ambiental y social de la organización en referencia a sus Aspectos materiales.

Los Contenidos básicos generales tanto de la Memoria como de los indicadores de Sostenibilidad se dividen de acuerdo a tres categorías como se puede apreciar en la siguiente figura:

CUADRO 1: CATEGORÍAS Y ASPECTOS DE LA GUÍA				
Categoría	Economía		Medio ambiente	
Aspectos ^{III}	<ul style="list-style-type: none"> Desempeño económico Presencia en el mercado Consecuencias económicas indirectas Prácticas de adquisición 		<ul style="list-style-type: none"> Materiales Energía Agua Biodiversidad Emisiones Efluentes y residuos Productos y servicios Cumplimiento regulatorio Transporte General Evaluación ambiental de los proveedores Mecanismos de reclamación en materia ambiental 	
Categoría	Desempeño social			
Subcategorías	Prácticas laborales y trabajo digno	Derechos humanos	Sociedad	Responsabilidad sobre productos
Aspectos ^{III}	<ul style="list-style-type: none"> Empleo Relaciones entre los trabajadores y la dirección Salud y seguridad en el trabajo Capacitación y educación Diversidad e igualdad de oportunidades Igualdad de retribución entre mujeres y hombres Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales 	<ul style="list-style-type: none"> Inversión No discriminación Libertad de asociación y negociación colectiva Trabajo infantil Trabajo forzoso Medidas de seguridad Derechos de la población indígena Evaluación Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos Mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> Comunidades locales Lucha contra la corrupción Política pública Prácticas de competencia desleal Cumplimiento regulatorio Evaluación del impacto social de los proveedores Mecanismos de reclamación por impacto social 	<ul style="list-style-type: none"> Salud y seguridad de los clientes Etiquetado de los productos y servicios Comunicaciones de Mercadotecnia Privacidad de los clientes Cumplimiento regulatorio

Tabla 3. Categorías y aspectos de la guía GRI-G4
 Fuente: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-one.pdf>

2.2.4 Incorporación de la materialidad en los reportes GRI

En la última versión de los reportes de sostenibilidad de la Global Reporting Initiative en su versión G4, se ha incluido el tema de “materialidad”. De acuerdo con esta institución (GRI, 2014) la materialidad se refiere a aquellos aspectos e indicadores que reflejen los impactos social, ambiental y económicos que son realmente significativos e importantes para la organización, o bien, aquellos que podrían ejercer una influencia sustancial en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés.

La materialidad es una herramienta que permite identificar, valorar, priorizar y gestionar los temas de importancia para la organización, así como a los grupos de interés, ya que de lo contrario es fácil que la empresa pierda de vista sus objetivos en medio de la búsqueda de la perfección e involucramiento total en la responsabilidad social.

A partir de los criterios del GRI, los especialistas en el tema de materialidad definen tres preguntas que debe hacerse cualquier organización al tratar de definir aquellos temas y grupos que son fundamentales para su operación, siendo estas (Lavado, 2013):

- a) **¿Qué es lo que realmente interesa?** (What matters?)
- b) **¿A Quién le interesa?** (Who to?) y **¿Cuánto?** (How much?)
- c) **¿Cómo gestionarlo?** (How to manage it?)

Una vez que se han definido los temas materiales para la organización, la información puede llevarse a un segundo plano a través del análisis de tecnologías blandas, cuya herramienta “La matriz de materialidad”, permite identificar la importancia de los temas y los grupos de interés para la empresa.

Para la construcción de la matriz de materialidad se deben considerar la existencia de tres impactos: sociales, ambientales y económicos, los cuales se colocan en el eje horizontal. Mientras que el eje vertical se posiciona el grado de importancia que tienen dichos temas para los stakeholders o grupos de interés.

A continuación se muestra una imagen que permite ilustrar una matriz de materialidad, más adelante se detalla la construcción de dicha matriz.

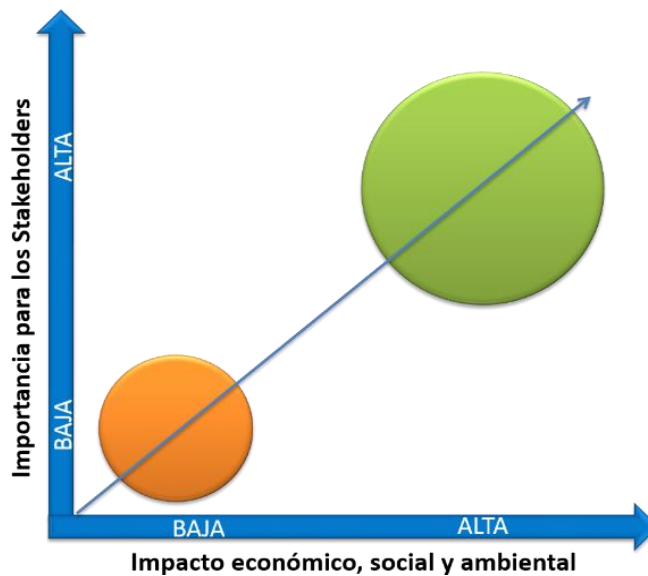


Figura 23. Matriz de Materialidad

Fuente: Glotzer, disponible en: verantrse.tumblr.com/post/23102635772/la-importancia-de-la-materialidad-en-la-rse

Los temas que se ubican dentro del círculo verde son aquellos que son materiales o fundamentales para la organización y sus grupos de interés, y por lo tanto son aquellos a los que debe dárseles prioridad, tanto para la asignación de recursos, como en la publicación de informes de sostenibilidad y responsabilidad social. Por otro lado, todos aquellos temas que encajen en el área que corresponde al círculo color naranja corresponden a aquellos que no son importantes para la organización ni sus grupos de interés, por lo que no es recomendable invertir recursos en su realización (Glotzer, 2012).

La importancia del concepto de materialidad independientemente del GRI, radica en permitir a la organización trabajar en aquellos temas que son fundamentales para su operación, y es precisamente en este punto en el que le será más fácil encontrar el camino al éxito ya que sabrá exactamente en qué temas enfocar sus recursos.

2.3 La responsabilidad social en México

En México, el tema de responsabilidad social es muy joven, más aún las instituciones y organizaciones encargadas de promoverla, es apenas en 1988 cuando se crea el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi). Esta institución cuenta con el permiso y respaldo del Gobierno mexicano para operar, recibir donativos, establecer vínculos con organizaciones nacionales e internacionales, brindar asistencia y promoción al tema de la responsabilidad social empresarial. Por todo lo anterior, es reconocido como una fuente de información confiable y una autoridad en la gestión de estos temas.

Dicho centro, al ser el encargado de promover la responsabilidad social en México, ha buscado una forma de fomentarla, haciéndola atractiva a las empresas a través de la entrega de un distintivo de empresa socialmente responsable (ESR®), el cual pueden incluir en sus empaques y etiquetas, publica y publicitar durante el periodo de un año, durante el cual fueron galardonados.

2.3.1 Distintivo de empresa socialmente responsable

De acuerdo con palabras de Cemefi, el Distintivo ERS®, *“Es un elemento gráfico, que acredita a la empresa antes sus públicos de relación por asumir voluntaria y públicamente el compromiso de implantación de una gestión socialmente responsable y de mejora continua, como parte de su cultura y estrategia de negocio”* (Cemefi, 2000).

Para obtener este Distintivo, las empresas deben realizar un “autodiagnóstico” en línea, además de sustentar y demostrar a través de documentos sus prácticas de responsabilidad social, en cualquier de los siguientes ámbitos básicos:

- a) Calidad de vida en la empresa
- b) Ética empresarial
- c) Vinculación de la empresa con la comunidad
- d) Cuidado y preservación del medio ambiente

A excepción de las empresas productoras de bebidas alcohólicas y azucaradas, medicamentos que no requieren receta, procesadoras de alimentos, o cualquier otra que recomiende el Comité de Empresa Socialmente Responsable de Cemefi, deberán contestar un apartado adicional que evalúa sus acciones en otro ámbito de la RSE:

a) Promoción ética y consumo responsable

Según lo dicho por Cemefi, el puntaje del cuestionario de gestión no influye en la evaluación global del Diagnóstico de la empresa, pero la empresa deberá responderlo verazmente a fin de que está pueda recibir recomendaciones para mejorar sus acciones futuras.

Por su parte, existen empresas que no podrán bajo ningún motivo ser candidatos a recibir el galardón debido al giro al que pertenecen (fábricas de armamento, tabaco, entretenimiento para adultos y centros de apuestas), por ser empresas del sector público o gubernamental, así como por tener escándalos en su historial que pongan en duda su reputación o situación legal; pero si podrán responder el cuestionario de diagnóstico y recibir su reporte de resultados.

De acuerdo con información publicada por el Centro Mexicano para la Filantropía cada año aumenta la cantidad de empresas que integran la responsabilidad social en sus operaciones y que desean evaluar sus resultados y obtener el distintivo de empresa socialmente responsable (ESR®).

En la página electrónica de Cemefi, específicamente en su micrositio de empresa socialmente responsable (ESR), es posible encontrar el informe anual de empresas galardonadas con el distintivo empresa socialmente responsable (Distintivo ESR®) organizado por Cemefi, con fecha 13 de marzo de 2015: 221 empresas obtuvieron por primera vez el distintivo en este año, contra las doce que lo han ganado consecutivamente por quince años.

A continuación se muestra un gráfico donde puede observarse el crecimiento de empresas socialmente responsables durante los quince años de existencia de dicho distintivo.

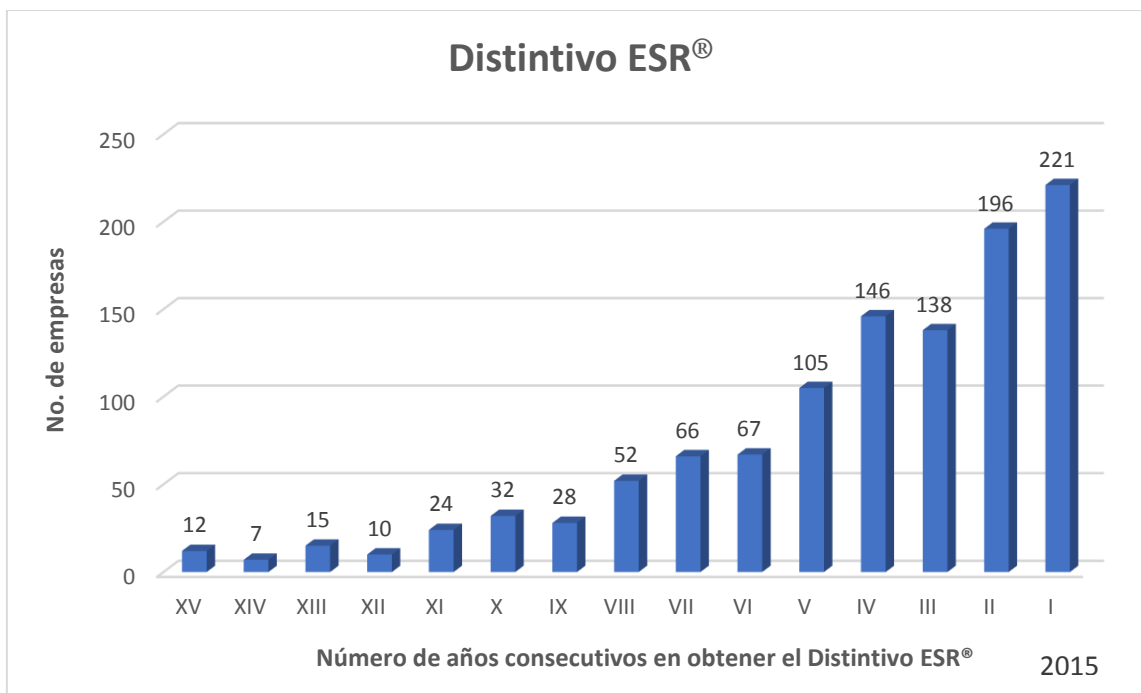


Figura 24. Número de empresas que han obtenido el distintivo ESR en los últimos quince años
Fuente: Elaboración propia con información de Cemefi (<http://www.cemefi.org/esr/>)

Como se observa son cada vez más las empresas que participan y obtienen el distintivo de ESR®, sin embargo, aún es largo el camino para que la participación empresarial en este sentido sea mayor.

2.3.2 Limitaciones de la responsabilidad social en México

Hasta el apartado anterior, pareciera que la popularidad de la responsabilidad social empresarial en México fuera creciendo de manera importante y con ello, aumentando el éxito y asegurando la permanencia de estas prácticas entre las diferentes organizaciones establecidas en el territorio nacional.

Sin embargo, y además de contar con esta autoridad en temas de responsabilidad social empresarial, como lo es el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), las investigaciones y prácticas empresariales en este sentido aún son escasas y los resultados obtenidos giran en torno a cuestiones cualitativas más que cuantitativas, podría incluso decirse que casi de tipo empírico, filantrópico y confinadas en su mayoría a grandes empresas transnacionales cuya disponibilidad de recursos y experiencia es mayor.

Una de las grandes limitantes de la ejecución y promoción de la responsabilidad social en México radica en el hecho de los paradigmas existentes en torno a esto, basta revisar los resultados mostrados en la publicación denominada “**1^{er} estudio: Panorama de la responsabilidad social en México**”, realizada en 2013 por ResponSable, agencia de responsabilidad social (RS) de México, la cual mostró entre sus resultados, los siguientes datos (Anexo 1):

- a) El 50% de los responsables de llevar a cabo el programa de responsabilidad social dentro de las empresas nunca había estudiado el tema
- b) El 26% de las empresas que no cuentan con mecanismos de identificación de partes Interesadas, tampoco comprende el concepto
- c) El 75% de los consumidores considera que los mensajes de responsabilidad social de las empresas no son claros
- d) El 76% de las empresas identifican sus acciones de RS con base en sus valores versus 19% con base en mapeo de riesgos y oportunidades
- e) El 85% de los encuestados califica el nivel de madurez de la responsabilidad Social (RS) en México como bajo.

También puede mencionarse el estudio realizado por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) en 2012, entre las quinientas empresas más importantes de México basándose en la lista publicada por la revista Expansión entre 2009 y 2011, en la cual se muestran resultados muy similares al estudio anteriormente mencionado (Aigner y Lloret, 2013):

- a) 50% de las empresas cuentan con algún sistema de responsabilidad social
- b) De este primer grupo, el 53% ha institucionalizado dicho programa
- c) El otro 50% del total de las quinientas empresas no sabe o no le interesa la responsabilidad social

De este mismo estudio realizado por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM, 2012) se desprende que son tres los principales motivos por los cuales una empresa establece un programa de responsabilidad social.

- a) Cumplir con la regulación nacional o internacional
- b) Apertura a nuevos mercados
- c) Búsqueda de liderazgo institucional

A raíz de comparar esos dos estudios publicados, puede observarse que se sigue manteniendo en un porcentaje considerable los paradigmas organizacionales acerca de la responsabilidad social, sin profundizar en el amplio abanico de posibilidades que puede crear en beneficio para la organización.

Habría que considerarse además, que muchas de las empresas que inician proyectos o programas de responsabilidad social ven fracasar sus esfuerzos o, simplemente no logran obtener los beneficios esperados, siendo la razón el hecho de que está, es adoptada solo de forma superficial y sin una planeación previa. Por lo anterior, es sumamente importante que las acciones y el mismo programa de responsabilidad social estén vinculadas a la misión y a la visión y, en consecuencia, alineadas a la estrategia y a los temas de materialidad de la organización.

Por otro lado, habría que considerar el hecho de que muchas de las pequeñas y medianas empresas no cuentan con los recursos suficientes para poner en marcha un programa de responsabilidad social a largo plazo y por esa razón de opta por acciones mínimas o campañas momentáneas.

Otro factor, como ya se ha mencionado anteriormente, es la falsa creencia de que la responsabilidad social empresarial está limitada a las acciones de buena voluntad y filantropía, incluyendo la donación, el mecenazgo, patrocinio e incluso algunas otras actividades de tipo ecológico como la reforestación y el reciclaje, sólo por mencionar algunas. Lo anterior es fácil de comprobar al analizar las principales acciones realizadas por las pequeñas y medianas empresas en este sentido.

Habría que sumar además, un aspecto que impera entre las empresas establecidas en el país y sus responsables, que es la visión a corto plazo de la responsabilidad social, es decir, considerarlo como un instrumento que puede ser usado ocasionalmente con fines meramente propagandísticos e incluso sin ningún beneficio tangible para la organización, es decir, como una condición ajena e incompatible con la competitividad y el logro de los objetivos de la organización.

2.4 Ejemplos de buenas prácticas de responsabilidad social empresarial desarrolladas en México

Como se ha mencionado anteriormente, en muchas de las ocasiones la responsabilidad social empresarial ha sido limitada a un conjunto reducido de ciertas prácticas, tales como la reforestación y la donación a fundaciones o instituciones de beneficencia, cosa que dista mucho del amplio campo que comprende la RSE.

La responsabilidad social es tan versátil y noble que puede ser empleada por cualquier organización sin importar su tamaño, el giro, grado de madurez e incluso sin requerir una gran inversión de recursos como falsamente se cree. De igual importancia es mencionar, que gracias a su flexibilidad la responsabilidad social puede ser llevada a cabo sólo en algunas de las áreas o departamentos de la empresa. Sin embargo, para que esta sea más eficiente se recomienda que se ejecute a lo largo de la organización, esto con la finalidad de que los resultados de dicho programa tengan un mayor impacto.

A continuación se muestra una serie de “Buenas Prácticas”, llevadas a cabo tanto por empresas mexicanas como Cemex y Toks, así como por empresas internacionales asentadas en territorio mexicano tales como Nestlé y Cisco Systems.

La idea de tomar las buenas prácticas o casos de éxito de dichas empresas es con el fin de ilustrar como una organización puede desarrollar un programa de responsabilidad social mutuamente beneficioso, que sea rentable y que genere beneficios tangibles, tanto para la organización como para los diferentes grupos de interés, mostrando con ello como un programa de esta naturaleza se convierte más en una ventaja competitiva que en un gasto innecesario para la empresa.

Es importante, volver a recordar que la empresa debe considerar los temas que son materiales para ella a la hora de elegir las prácticas que desea llevar a cabo, y lo más importante, los diferentes responsables del desarrollo e implantación de dicho programa podrán emplear la creatividad para proponer mejoras y desarrollar nuevas prácticas de responsabilidad social.

2.4.1 Buenas prácticas en el área de proveedores



Figura 25. Logo Toks
Fuente: www.toks.com.mx

Un buen ejemplo acerca de buenas prácticas de responsabilidad social en el área de proveedores es la realizada por la empresa mexicana Toks. En este ejemplo puede verse claramente como un programa de responsabilidad social empresarial basado en las expectativas y relaciones con los stakeholders puede generar resultados mutuamente beneficiosos.

Toks, empresa mexicana, con más de cuarenta y tres años de experiencia en el ramo alimenticio. Actualmente dispone de 128 restaurantes en la República Mexicana. Cuenta además con dos distintivos (Toks, 2014):

El **Distintivo de Empresa Socialmente Responsable®**. Como empresa, Toks define bajo sus propias palabras a la responsabilidad social como: *“Más que preocuparnos por la sociedad, nos comprometemos con ella. Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social, humano y ambiental, demostrando respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente, para la construcción del bien común... Seguiremos siendo una empresa responsable por que, más que hacer el bien, queremos hacer lo mejor por nuestro país”*.

Así como, el **Distintivo del Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas**, en el que menciona además: *“Más que empresa responsable, somos una empresa humana. Toks se suma a la iniciativa de Pacto Mundial como parte de su compromiso ético, generando empleos que promuevan una mejor calidad de vida para los mexicanos”*.

A continuación se muestra de forma sintetizada la forma en que la empresa Toks lleva a cabo su programa en relación con los proveedores. Considerando para ello los objetivos trazados de dicho programa, los resultados generados y los beneficios obtenidos en ambos sentidos.

La experiencia desde la visión del negocio



De acuerdo con palabras del propio Gustavo Pérez Berlanga, director de Responsabilidad Social de Toks, explica que la empresa ha trabajado constantemente con fundaciones que buscan canalizar recursos hacia personas o grupos necesitados. No obstante, a partir de 2003 la dinámica cambió, cuando los apoyos se dirigieron a proyectos de un mayor impacto social.

Lo anterior dio como resultado un cambio de visión en materia de Responsabilidad Social. “El centro de gravedad del proyecto es el cliente. El mercado premia con su preferencia, regresa porque le encantó el platillo y recibe lo mejor de México en ese platillo. Con esto se resuelve la parte de negocio y la parte social”.

Federico Bernaldo Quirós
Presidente de Responsabilidad Social de Toks

Objetivos

- Tomando en cuenta la naturaleza del negocio, que son los alimentos frescos, así como la riqueza de México en alimentos, decidieron llevar los sabores mexicanos a la mesa del comensal.
- Integrar en la cadena de valor productos sin colorantes y conservadores elaborados artesanalmente en comunidades indígenas
- Mejorar la calidad y la productividad en la elaboración de los productos
- Que el pequeño productor se volviera proveedor de la cadena, y que para la empresa eso fuera una ventaja competitiva.



Resultados



- Apoyo a diversos productores
- Mejorar y desarrollar la ventaja competitiva de la organización
- Desarrollo y participación de programas sociales mutuamente beneficiosos
- Ofrecer un producto distintivo, excepcional y diferente a los consumidores
- Preferencia del mercado

Inclusión de la Responsabilidad Social en el negocio

Programa de apoyo a los proveedores.

- Enfocado a los micro y pequeños proveedores, es decir 20 de sus 25 mil productores.
- Involucrándose desde el manejo del producto, hasta el terminado y la calidad en la presentación
- La meta principal es el ahorro y la inclusión de la Responsabilidad Social en el negocio
- Mejora en el rendimiento económico de la empresa
- Comercialización de los productos terminados de sus proveedores
- Aumentar los ingresos de los pequeños y micro productores
- Profesionalizar sus procesos de tal forma que algunos puedan llegar a exportar y contar con el permiso de la Food and Drugs Administration de Estados Unidos como es el caso de "Mermelada Santa Rosa".

Requisitos

Aquellos proveedores que desean formar parte de la empresa, son capacitados para cumplir con los tiempos, calidad, legalización y certificaciones necesarios para una implementación de procesos alineados con los objetivos de Responsabilidad Social de la empresa Toks

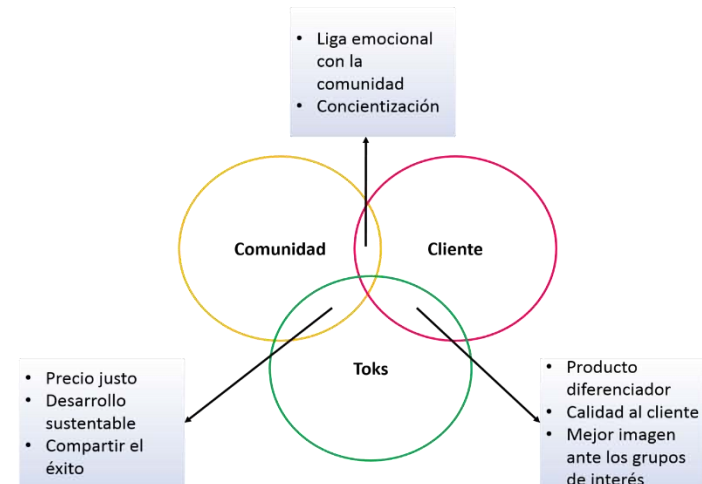
Programas Futuros

- Desarrollo de un plan en un lapso de 20 años en el cual la firma haya apoyado en algún proceso o en todo el proceso a sus proveedores.

Cambios observados en los proveedores comunitarios de Toks

Cambios	Productores	Comunidad
Económicos	Aumento de ingresos	Alianzas con productores locales
	Satisfacción de necesidades básicas	
Capacidades	Incremento en habilidades	
	Visión empresarial	Aspiraciones más altas en los miembros de la comunidad
	Sentido de dignidad y respeto	
Relaciones	Rol de la familia	Igualdad de género
	Acceso a redes sociales	

Beneficios de la Responsabilidad Social en la empresa



2.4.2 Buenas prácticas en el área de público interno

En cuanto a buenas prácticas de responsabilidad social en el área de público interno se selecciona a la empresa transnacional Nestlé. Con respecto a este caso se destaca el hecho de promover la incorporación de nuevos elementos a la organización, generando así la posibilidad de aumentar el conocimiento y mano de obra especializada a la organización, pero también ofrecer a los profesionistas recién egresados la posibilidad de adquirir experiencia y una fuente de trabajo.



Figura 26. Logo Nestlé
Fuente: www.nestle.com.mx

Nestlé con sede en Suiza llega a México en 1930, es una de las compañías multinacionales agroalimentarias más importantes a nivel internacional. Ha sido galardonada en doce años consecutivos por la obtención del Distintivo de Empresa Socialmente Responsable por parte del Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi). Para Nestlé y de acuerdo con lo que se ha implementado en Latinoamérica:

“La responsabilidad social corporativa no es algo impuesto desde fuera, sino que es inherente a la estrategia comercial y a los principios empresariales de Nestlé, que guían la forma de operar. Como administradores del capital de los accionistas, creemos que para que una compañía cree valor para sus accionistas a largo plazo también ha de aportar valor a la sociedad. Las inversiones tienen que ser buenas para los Países en los que operamos y para la Compañía”.

“Las actividades de Nestlé en cada fase de la cadena de valor pueden generar beneficios sociales. Con las prácticas de compra, se ayuda a mejorar el nivel económico de pequeños granjeros en todo el mundo y con sus operaciones, la compañía eleva los estándares de seguridad alimentaria y de las prácticas de empleo. Gracias a la investigación y el desarrollo de sus productos, los consumidores satisfacen sus necesidades de nutrición, mejorando su salud y bienestar”.

A continuación se muestra información acerca de cómo es que esta empresa ha desarrollado su programa de responsabilidad social basado en la “creación de valor compartido” para promover la incorporación laboral de jóvenes, a partir de la oferta de prácticas profesionales, programas de orientación vocacional y búsqueda de empleo.

PUBLICO INTERNO



Nestlé México será la primera en aplicar este programa fuera de Europa bajo el nombre de "Iniciativa Global por la Juventud de Nestlé".

Se trata de programa global orientado a reclutar y desarrollar la próxima generación de talento en Nestlé, así como preparar a los jóvenes durante su etapa de transición de la escuela al trabajo a través de prácticas profesionales y programas de orientación vocacional y búsqueda de empleo

Este programa está dividido en cuatro grandes áreas de acuerdo a objetivos específicos de cada uno, pero con la meta final de promover la incorporación de jóvenes mexicanos al mercado laboral formal.



La experiencia desde la visión del negocio

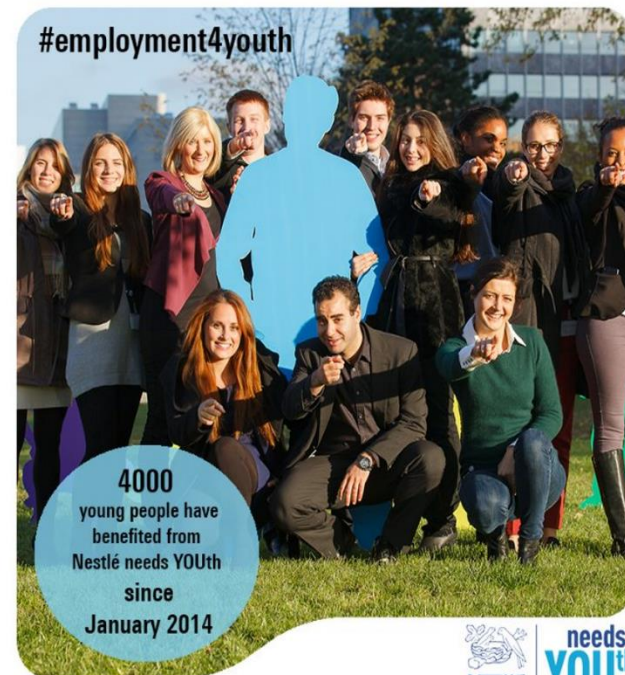
Resultados del programa en Europa

- Se contribuyó activamente a disminuir la crisis de desempleo
- Se brindó capacitación a los jóvenes para ayudarles a desarrollar sus habilidades y aumentar sus oportunidades de obtener un empleo
- Se han creado cerca de 12,000 oportunidades para los jóvenes, de los cuales:
 - ✓ 8,000 son empleos
 - ✓ 4,000 son plazas de practicante
- En 2014 se realizaron más de 1,600 eventos de preparación para el mundo laboral con la participación de alrededor de 5,600 colaboradores de Nestlé.

“Hoy existen alrededor de 73 millones de jóvenes desempleados y más de 200 millones se encuentran subempleados en todo el mundo. Por ello, Nestlé quiere contribuir a facilitarles las herramientas para que puedan integrarse exitosamente al mercado laboral”.

Laurent Freixe
Vicepresidente Ejecutivo Zona Américas de Nestlé S.A

En Europa la “Iniciativa por los Jóvenes” recibió el nombre de “Nestlé Needs YOUth”, teniendo el objetivo de convertirse en una iniciativa global orientada a reclutar y desarrollar la próxima generación de talento, como preparar a los jóvenes durante su etapa de transición de la escuela al trabajo a través de prácticas profesionales, programas de orientación vocacional y búsqueda de empleo. Proyecto en marcha desde noviembre de 2013, que ha dado como resultados:



2.4.3 Buenas prácticas en el área de medio ambiente

Con respecto al área de medio ambiente desde la perspectiva de la responsabilidad social se elige como un buen representante a las prácticas realizadas por convenio entre Cemex y General Motors. En este caso es posible analizar cómo es que pueden aumentar los beneficios sociales, económicos y ambientales cuando unen sus esfuerzos empresas socialmente responsables.



Figura 27. Logo Cemex Fuente:
www.cemex.com.mx

Cementos Mexicanos (CEMEX), es una empresa transnacional de origen mexicano. Ofrece soluciones para la industria de la construcción y es la tercera más importante a nivel mundial, gracias a su capacidad de producción de 77 millones de toneladas anuales de cemento y concreto. Un tercio de sus ventas vienen de sus operaciones en México.

Para Cemex, la responsabilidad social está relacionada con la generación de confianza entre todos los que participan en la compañía y se acercan a ella. Donde para generar esa confianza se desea actuar con transparencia, facilitando información veraz y accesible para los grupos de interés.

Las prácticas de responsabilidad social de Cemex surgen de su necesidad de combustible para mantener las altas temperaturas de sus hornos durante la producción de cemento. Usualmente suelen emplearse combustibles fósiles, sin embargo se presentan dos problemas: 1. Se requiere gran cantidad de combustible y 2. Los combustibles fósiles se están agotando. Dadas estas condiciones, Cemex busca desarrollar nuevos medios para reducir los impactos ecológicos de sus operaciones en las comunidades donde opera. Como parte de esto ha generado estrategias de protección al medio ambiente, a través del establecimiento de convenios con otras empresas, como General Motors para emplear sus desechos como combustibles y fuentes de energía alternos, permitiéndole a ésta última reducir costos por la confinación de dichos materiales en depósitos adecuados.

A continuación se muestran de forma general las características de dicho programa de responsabilidad social compartida denominada “Tu basura es mi energía”.

MEDIO AMBIENTE



- Un horno de cemento consume cada hora 25,000 litros de gasolina
- Los hornos funcionan las 24 horas, los 7 días de la semana
- A escala global, el 28% de la energía empleada por CEMEX proviene de este tipo de acuerdos

Objetivos de CEMEX

- Reducir la huella ambiental
- Conseguir nuevos proveedores de combustible alternativo
- Reducir la escasez de combustible
- Encontrar nuevas fuentes de combustible alternativo a los de tipo fósil

“TU BASURA ES MI ENERGÍA”

Objetivos de GM

- Reducir la huella ambiental
- Reducir la cantidad y los costos provenientes del confinamiento de los residuos
- Eliminar la problemática generada por la escasez de terrenos destinados al confinamiento de residuos
- Ahorros entre el 30 y el 40%



- General Motors, empresa del giro automotriz cuenta con tres plantas en México: San Luis Potosí, Silao y Toluca
- GM produce 400 toneladas de residuos por mes

La experiencia desde la visión del negocio

El desarrollo de estos proyectos por parte de CEMEX tienen dos objetivos:

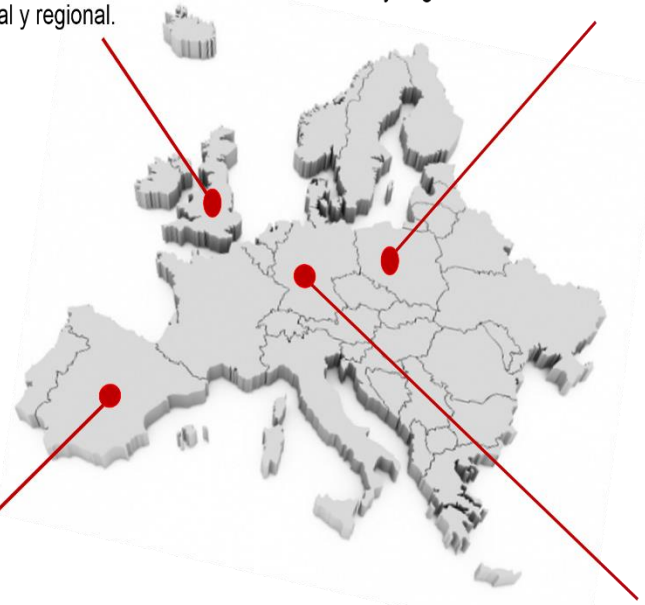
1. Reducir el consumo de recursos naturales, ya sea quemando los combustibles en los hornos
2. Reducir las emisiones de gases de efecto invernadero que se generan al utilizar combustibles fósiles.

CEMEX busca la manera de reducir los impactos ambientales al optimizar la cantidad de energía utilizada en sus plantas, ya sea como combustible para producir cemento o la necesaria para proveer electricidad para sus operaciones.

Los programas para utilizar combustibles alternos y energía renovable han tenido éxito. El primero da la oportunidad de disponer con toda seguridad de los desechos de la sociedad a la vez que se disminuye la huella total de carbono de las plantas de CEMEX. Y los proyectos de energía renovable que permiten garantizar energía limpia para todas las operaciones.

- En el Reino Unido, la planta de Rugby ha sustituido 30% de los combustibles fósiles por Climafuel®, un combustible sólido no peligroso derivado de los desechos domésticos (papel, cartón, madera, alfombras, textiles y plásticos). Al sustituir los combustibles fósiles por esta fuente alterna, se obtienen menores emisiones de óxidos de nitrógeno, permitiendo mejoras en la calidad del aire a nivel local y regional.

- En Polonia, los combustibles alternos ya representan casi 70% del combustible consumido en la planta cementera en Chelm. Esta planta utiliza residuos adquiridos a plantas especializadas en la gestión de desechos, las cuales recogen, tratan y transforman los desechos comerciales en un combustible sólido y seguro.



CEMEX en Buñol, España ha logrado reducir las emisiones de CO2 utilizando un residuos. A la fecha, la planta sustituye con ellos hasta 44% de sus necesidades de combustible al mes, lo que le permite bajar sus indicadores de emisiones, en particular las de Óxidos de nitrógeno NOx

- En Alemania, los combustibles alternos producidos con 73% de residuos domésticos cubren actualmente 48% de las necesidades totales de energía de la planta cementera de Rüdersdorf, ubicada en una zona que genera aproximadamente 3 millones de toneladas de basura al año.

2.4.4 Buenas prácticas en el área de comunidad

En lo relacionado a las buenas prácticas de responsabilidad social dirigidas a la comunidad, un buen ejemplo es el que realiza Cisco Systems ya que tiene como objetivo cubrir una necesidad técnica y de mano de obra calificada apoyando a las comunidades de jóvenes que por diversas causas habían interrumpido sus estudios.



Figura 28. Logo Cisco systems
Fuente: www.cisco.com

Cisco Systems es una empresa multinacional con sede en California, Estados Unidos. Dedicada principalmente a la fabricación, venta, mantenimiento, consultoría de equipos de telecomunicaciones. Además de diseñar y fabricar el hardware de sus equipos, Cisco también se ocupa de desarrollar su propio software de gestión y configuración de los mismos.

Por su parte, Cisco interpreta a la responsabilidad social como: *“Utilizar los conocimientos, la tecnología y las alianzas para crear un impacto positivo en el mundo. Creemos que el ser social y ambientalmente responsable es bueno para la gente y el planeta, y es esencial para la sostenibilidad a largo plazo de nuestro negocio”*.

Hoy en día, disponer de conocimiento tecnológicos es fundamental para ser competitivo, sin embargo son muchos los jóvenes que no cuentan con los recursos necesarios para continuar sus estudios, a lo que habrá de sumarse la falta de equipo de cómputo que les permita ampliar sus conocimientos y habilidades de tal forma que puedan incorporarse al mercado laboral. Por ello Cisco Systems ha desarrollado un programa denominado **“Cisco Networking Academy”**, un programa de e-learning, que brinda a los estudiantes las habilidades tecnológicas esenciales para ser competitivos. El programa proporciona contenido basado en el Web, pruebas en línea, seguimiento del desempeño de los estudiantes, laboratorios en vivo, soporte y entrenamiento por parte de los instructores y preparación para las certificaciones estándares de la industria. A continuación se pretende mostrar información que permita analizar como una estrategia de responsabilidad social enfocada en la comunidad puede generar resultados mutuamente beneficiosos, cubriendo de manera satisfactoria las necesidades de las partes involucradas.

COMUNIDAD



Networking Academy® reside en la nube, es escalable y de alta calidad. Su misión es ayudar a los estudiantes a desarrollar las habilidades prácticas necesarias para diseñar, construir, asegurar y mantener redes de cómputo.

Cisco colabora con instituciones educativas, organizaciones sin ánimo de lucro y organizaciones no gubernamentales y centros comunitarios que ofrecen aulas, equipos informáticos de laboratorio e instructores cualificados. Cisco ofrece programas de estudio online, herramientas de aprendizaje virtual, asistencia académica, formación de profesores y oportunidades de desarrollo profesional para instructores.

Modelo de Aprendizaje

Los cursos de Networking Academy se ofrecen en varios idiomas a través de un modelo de aprendizaje mixto que combina la instrucción en el aula con los programas de estudios online, herramientas interactivas, actividades prácticas y evaluaciones online que proporcionan información inmediata.



Inclusión de la Responsabilidad Social en el negocio

En México, Networking Academy comenzó operaciones en 1998, y es uno de los programas más grandes fuera de Estados Unidos con más de 55,000 estudiantes actualmente inscritos en 374 academias en los 32 estados de la República.

Durante sus 17 años en el país más de 260,00 estudiantes han asistido a sus cursos. Cabe destacar que en México existe una gran participación de mujeres quienes representan cerca del 31 por ciento de la población estudiantil.



El programa en México tiene 1,000 instructores en universidades y colegios así como asociaciones, entre ellos los Centros de Integración Juvenil, la Casa de Medio Camino y los Scouts de México. Estudiantes de todas las clases socioeconómicas y sin importar la edad son alentados a desarrollar habilidades en TI.

Objetivos

- Reducir el problema de deserción escolar y laboral
- Dotar a los jóvenes de habilidades laborales que les permitan competir en el mercado
- Reinsertar a los jóvenes que integran los Centros de Integración Juvenil (CIJ) desde 2008
- Incrementar la mano de obra capacitada en el software y hardware de cisco

De acuerdo con el reciente comisionado por Cisco a IDC, "Habilidades en Redes y Conectividad en América Latina" existe una demanda creciente de trabajadores con habilidades en TIC en América Latina, incluyendo México, y también una falta de profesionales calificados para ocupar dichas vacantes. En 2011 la brecha era de aproximadamente 139,800 profesionales con habilidades en redes en toda la región y el número se espera crezca a 296,200 durante el 2015.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

“En una economía inteligente, un buen negocio es una comunidad con un propósito, no una mera propiedad.

Charles Handy, escritor irlandés

3.1 Descripción de la metodología

La metodología desarrollada para la realización de este trabajo de investigación, puede ser dividida en cuatro etapas:

METODOLOGÍA			
Etapa	Descripción	Subetapa	Descripción
Revisión literaria	Antecedentes y evolución de la responsabilidad social	Selección de información relevante	<ul style="list-style-type: none"> • Describir de forma breve y clara el desarrollo de la responsabilidad social a través del tiempo
	La responsabilidad social desde la perspectiva institucional internacional		
	La responsabilidad social empresarial en México		
Identificación de características y necesidades de los modelos de RSE existentes	Revisión de las principales guías y modelos de responsabilidad social	Análisis comparativo	<ul style="list-style-type: none"> • Panorama general de los modelos y sistemas existentes para la gestión de un programa de responsabilidad social
	Revisión de los principales sistemas de indicadores de responsabilidad social		
	Revisión de buenas prácticas de responsabilidad social	Selección de casos "ganar-ganar"	<ul style="list-style-type: none"> • Toks • Nestlé • Cemex • Cisco

METODOLOGÍA			
Etapa	Descripción	Subetapa	Descripción
Propuesta	Materialidad	Propuesta técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Trazado • Consideraciones • Formatos para la identificación y reporte de temas materiales
	Diagnóstico organizacional		<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de autodiagnóstico • Consideraciones
	Identificación de los stakeholders o grupos de interés		<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones y evaluación de poder • Formatos para la identificación de los grupos de interés
	Medición del desempeño		<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación y propuesta de sistema de indicadores en base a la literatura consultada • Estudio de caso • Recomendaciones
Recomendaciones	Recomendaciones generales y trabajo futuro		

Tabla 4. Esquema general de la metodología de investigación
Fuente: Elaboración propia

3.2 Etapa 1. Revisión Literaria

Revisión literaria de los antecedentes de la responsabilidad social, así como su evolución a través del tiempo, y las visiones de los académicos, los pensadores y las instituciones.

En esta etapa se tiene como objetivo mostrar de forma sintetizada como ha ido cambiando el concepto y aplicación de la responsabilidad social a través del paso del tiempo. Se busca también ilustrar como las diferentes instituciones a nivel internacional y nacional definen a la responsabilidad social, así como a todos aquellos elementos que integran un programa de esta naturaleza.

Es importante destacar que durante la realización de esta primera etapa se encontró que en el país aún es mucho el trabajo interno que falta en cuanto a la disponibilidad de información, modelos, programas y sistemas de indicadores de responsabilidad social. Basta realizar una búsqueda electrónica para darse cuenta que mucho del material disponible en materia de responsabilidad social proviene de otros países, tanto de América latina como de Europa y los Estados Unidos.

3.2.1 Etapa 2. Identificación de características y necesidades de los modelos de responsabilidad social existentes

Esta etapa de la investigación se caracteriza por la revisión literaria y técnica de las diferentes guías y modelos existentes en materia de responsabilidad social, tanto de forma internacional como nacional con la finalidad de identificar características, semejanzas, diferencias y beneficios de cada una, especialmente en lo que respecta a México y sus empresas.

Partiendo del análisis comparativo mencionado anteriormente, se determina emplear una combinación de diferentes herramientas y modelos existentes en materia de responsabilidad social, partiendo de aquellos elementos y factores que la autora considera sean sencillos de comprender por las empresas y que en combinación con otros elementos técnicos su aplicación sea un poco más sencilla y completa para los responsables de la ejecución futura de un proyecto de tales características.

En lo que respecta al sistema para la medición del desempeño, se parte del análisis y comparación de los diferentes modelos de indicadores existentes, considerando para ello aquellos que son más representativos a nivel internacional como lo son los indicadores GRI (Global Reporting Initiative, por sus siglas en inglés), la Organización de las Naciones Unidas (ONU), así como aquellos elaborados por instituciones a nivel Latinoamérica. Lo anterior con la finalidad de identificar características, semejanzas y diferencias entre ellos y de esta manera elegir aquellos que mejor se adapten a las necesidades del mercado mexicano y que tengan como características la simplicidad, practicidad y utilidad para las organizaciones que las empleen como parte de su programa de responsabilidad social.

Como resultado de dicho análisis de indicadores existentes y como parte de la propuesta de este trabajo, sugerir un sistema para la medición del desempeño de dos fases, basada en la experiencia y habilidad en el manejo de aquellos factores que considera la responsabilidad social.

En la **primera fase**, se recomienda emplear el sistema de indicadores propuestos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), ya que al tratarse de dieciséis indicadores, el responsable de dicho programa podrá llevar la medición y control del programa con mayor facilidad y por lo tanto más actualizado. Otra de las características de dicho modelo es que comprende de forma breve aquellos temas que son básicos en un programa de responsabilidad social y sus diferentes dimensiones de interés.

En la **segunda fase**, se espera que la organización y sus responsables tengan un conocimiento mayor en el uso de indicadores y en los temas básicos de responsabilidad social, con lo cual podrá ahora hacerse uso de los indicadores propuestos por la GRI (Global Reporting Initiative, por sus siglas en inglés). La elección y propuesta de este sistema de indicadores se basa en la gran difusión, respaldo y reconocimiento con que cuenta dicha organización a nivel internacional.

Es importante mencionar, que los indicadores GRI se proponen para una segunda fase debido a que se trata de sistema compuesto por ochenta y siete indicadores, lo que podría causar dificultades a aquellas empresas que recién inician en el tema de responsabilidad social o que no cuentan con el control suficiente de todos los factores involucrados para la medición total del desempeño de la organización en materia de responsabilidad social. Otro elemento importante en esta segunda etapa es la

recopilación de algunas buenas prácticas de responsabilidad social realizadas en México.

La característica que define las prácticas mostradas en este trabajo es la posibilidad de identificar los resultados mutuamente beneficiosos, y a través de los cuales se busca mostrar como un programa de responsabilidad social es puede convertirse en una herramienta competitiva más que un gasto como erróneamente creen algunos empresarios.

3.3 Etapa 3. Propuesta

En esta etapa se muestra la propuesta de una guía de responsabilidad social compuesta de cuatro pasos. Dicha propuesta surge a partir de la revisión y análisis del material especializado en responsabilidad social, a fin de elegir aquellos elementos que la autora considera sean sencillos y útiles al momento de planear, ejecutar y medir un programa de responsabilidad social.

Paso 1. Materialidad.

En este primer paso, se revisó el material disponible acerca de dicho tópico a fin de dar una definición lo más práctica posible. Así como incluir la propuesta de una serie de instrumentos y herramientas que permitan identificar los temas fundamentales o “materiales” para la organización y que tienen como característica permitir el logro de los objetivos de la organización. Es importante mencionar, que el tema de la materialidad es propuesto por la Global Reporting Initiative (GRI, por sus siglas en inglés), aunque ya son muchos los autores que trabajan con esta idea.

La importancia de incluir el tema de la materialidad en este trabajo radica en su valor, ya que permite a la organización enfocar sus esfuerzos y recursos en aquellas cuestiones que son fundamentales para su operación, desarrollo y permanencia en el mercado a través del logro de sus objetivos. Sin embargo, tras la documentación realizada se encontró que es un tema que no es tratado en muchos de los modelos de responsabilidad social, en donde en cambio la organización que los emplea debe considerar el total de tópicos y cuestiones aun cuando no son primordiales o importantes para la empresa.

Paso 2. Diagnóstico organizacional.

Para la realización y propuesta de este segundo paso de la guía se realiza el análisis del material disponible en torno a los diferentes cuestionarios de autodiagnóstico que ofrecen algunas organizaciones con la intención de identificar características, puntos en común, así como sus desventajas. Tras dicho análisis se observa que la mayoría de ellos coinciden en ser excesivamente largos, es decir se componen de un número muy extenso de preguntas. En otros casos la empresa debe responder el cuestionario y enviar sus respuestas a la organización “propietaria” del cuestionario para posteriormente recibir a contra entrega sus resultados, donde la única respuesta que recibe es si es o no socialmente responsable.

Basado en los inconvenientes que presentan dichas autoevaluaciones, se propone un cuestionario de autodiagnóstico compuesto de 30 preguntas, diez para cada dimensión de la responsabilidad social: económico, social y ambiental. El objetivo de este cuestionario tiene como finalidad la identificación de cualquier de las tres situaciones siguientes en la empresa:

- a) Está realizando actualmente alguna actividad de responsabilidad social y lo desconoce
- b) En caso de realizar alguna actividad de RS, identificar si pertenece a los temas materiales de la organización
- c) Identificar si existe alguna actividad que forma parte de la materialidad pero no se había considerado

Paso 3. Identificación de los grupos de interés.

Basado en la revisión del material disponible se obtienen las características y generalidades que dominan el tema de los grupos de interés, por lo cual se propone un procedimiento de seis pasos para identificar dichos grupos, dicho procedimiento ha sido construido considerando el tema de la materialidad con la finalidad de facilitar a la organización y sus responsables el establecimiento y mantenimiento de relaciones con los stakeholders.

Se recomienda además el uso de algunas herramientas e instrumentos de gestión tales como el cuadro de estrategias generales de compromiso, el análisis FODA (análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Así mismo, se propone un formato para la identificación de dichos grupos de interés.

Como se menciona todo lo anterior se propone a partir del análisis del material disponible, tomando aquellos elementos que a criterio de la autora son importantes, básicos e indispensables a la hora de planear y desarrollar un programa de responsabilidad social, específicamente en lo relacionado a los grupos de interés.

Paso 4. Medición del desempeño.

Para el último paso de la guía propuesta se realiza una revisión literaria de los diferentes sistemas de indicadores de responsabilidad social disponibles. A criterio de la autora se eligen los dos sistemas más representativos y desarrollados por organizaciones reconocidas internacionalmente: La Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Global Reporting Initiative (GRI, por sus siglas en inglés).

Para el caso de los indicadores de la Global Reporting Initiative (GRI, por sus siglas en inglés) se realiza una selección y adaptación de dichos indicadores a fin de proponer un sistema más sencillo y menos extenso, de tal forma que su ejecución sea un tanto menos tediosa y elaborada.

En esta misma etapa del sistema de indicadores se adjunta un caso de estudio donde se muestra como podría una pequeña empresa emplear dichos indicadores a fin de hacer ilustrativa esta sección.

3.4 Etapa 4. Recomendaciones

La construcción de esta sección surge a raíz de todo el análisis previo realizado, donde la autora se permite proponer una serie de sugerencias y recomendaciones generales para aquellas empresas y sus responsables que tienen por objetivo poner en práctica un programa de responsabilidad social.

Otro punto importante de esta etapa es que se hace una serie de propuestas y sugerencias con miras a un trabajo futuro. De forma general, puede decirse que una de las características que distingue este trabajo es la versatilidad de sus propuestas, ya que se ha realizado con la intención de que cualquier empresa u organización pueda adaptar de forma fácil ésta guía a sus necesidades y características.

CAPÍTULO 4. PROPUESTA

“Las empresas que están rompiendo el molde son aquellas que están viendo más allá de la responsabilidad social y hacia la innovación. Estas empresas son la vanguardia de un nuevo paradigma: ven en las necesidades de la comunidad oportunidades para desarrollar ideas y demostrar tecnologías, para encontrar y servir a nuevos mercados y para resolver problemas de negocio”.

Rosabeth Moss Kanter, Harvard Business Review

4.1 La materialidad de la organización

Sin duda alguna, la materialidad va de la mano con la estrategia de la empresa. No se puede planear y desarrollar un plan de acción empresarial, si dicha organización no ha definido primeramente lo que es o no, importante o prioritario para ella y para aquellos a los que ha definido como sus grupos de interés.

Para dar un mayor énfasis a este punto, es importante mencionar lo que Antonio Vives dice al respecto *“La empresa define quién es la sociedad para ella (que no es toda), como la impacta y como quisiera impactarla (que no es de todo), en consulta, si quiere (aunque debería) con esa sociedad, y como quiere y puede gestionar estos impactos (en función de su capacidad)”* (Vives, 2015).

En otras palabras, si la empresa realmente quiere ser eficiente en temas de sustentabilidad y responsabilidad social, debe enfocar sus esfuerzos primeramente en definir quiénes y porqué son sus grupos de interés, para posteriormente establecer el efecto tanto positivo como negativo que pueden tener sobre la organización, así como la forma en que desea gestionar sus relaciones con ellos, de tal manera que sea beneficioso pero sin incurrir en gastos excesivos.

Considerando lo anterior, es claro que para que la organización pueda identificar y establecer relaciones con sus grupos de interés, debe ser lo más realista posible al definir sus prioridades, necesidades y expectativas presentes y futuras, revisar si estas se incluyen ya en la misión y visión de la organización o si es que habrá de modificarse de tal forma que se integre a ellas. Una vez que son claros los objetivos que se desean alcanzar, se han de desarrollar estrategias que permitan conseguir de manera satisfactoria esas metas, considerando para ello los recursos materiales, humanos y económicos disponibles reales, y no lo que se espera tener o podría ser.

Es por tanto, que partiendo de lo que es fundamental para la organización, se podrá proceder a planear, desarrollar y ejecutar un programa de responsabilidad social con miras a la sostenibilidad de la empresa, lo que podrá verse reflejado en imagen, innovación y un manejo eficiente de los recursos disponibles en este sentido.

4.1.1 Definiendo la materialidad dentro de la organización

Como se menciona anteriormente, la materialidad constituye aquello que es realmente importante o esencial para la organización. Por lo tanto, todos aquellos elementos definidos en esta área serán en los que deba poner mayor énfasis o que de acuerdo con algunos expertos, son en los únicos en los que debe centrar sus esfuerzos a fin de no perder de vista el futuro de la propia organización.

En este punto, y de acuerdo con Antonio Lavado (Lavado, 2013) en su artículo “*GRI-G4 ¿qué es importante? y ¿para quién? Materialidad y grupos de interés, dos caras de una misma moneda*” es esencial la participación de los gerentes, directores y propietarios o socios a fin de definir tres preguntas básicas:

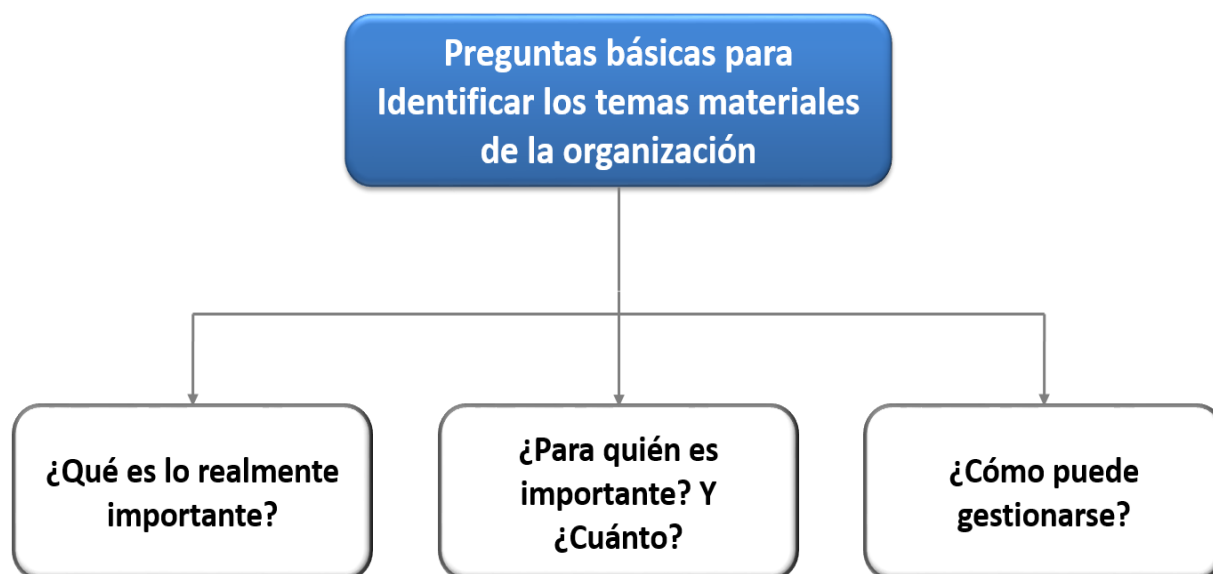


Figura 29. Preguntas básicas para identificar la materialidad
Fuente: Elaboración propia con información de Lavado, 2013

a) ¿Qué es lo realmente importante para la organización?

Para la primera cuestión, deberán de considerarse la razón de ser de la organización, así como la misión y visión. En este sentido es importante considerar las tendencias actuales de Sostenibilidad y responsabilidad social, así como aquellos temas que se desean incluir en la estrategia, ya sea por la importancia o el valor que pueden generar para la organización.

En otras palabras, la organización debe establecer la importancia relativa que tiene cada uno de los temas identificados en el punto anterior, así como el riesgo asociado en caso de su omisión. La exhaustividad en la búsqueda de información, dependerá de las características y necesidades de la organización, así como de la disponibilidad de recursos disponibles para este fin.

Posteriormente, podrá incluirse una matriz de materialidad más elaborada, en la cual deben incluirse las opiniones de expertos en dichos temas, sobre todo en lo que respecta a las tendencias actuales y futuras de las organizaciones, así como sobre lo que se espera de ellas. Además, será conveniente incluir la realización de encuestas, entrevistas, emplear información de reportes, opiniones de empresas consultoras y de diversas organizaciones internacionales.

a) ¿Para quienes es importante? ¿Qué tan importante es para cada uno?

La importancia de este punto radica en el valor que genera como parte de una ventaja competitiva. Este señalamiento implica por lo tanto, el establecimiento y mantenimiento de relaciones sanas con los grupos de interés, partiendo de aquellos temas que (como se ve en el punto anterior), son prioritarios para la organización y sus stakeholders, y que por lo tanto deben incluirse como parte de la estrategia empresarial.

Para poder lograr obtener información suficiente acerca de lo que les importa y en qué medida a los grupos de interés y que tiene relación directa con la empresa, se recomienda realizar reuniones donde, líderes o representantes de los diferentes grupos de stakeholders puedan participar, mencionando sus expectativas, así como sus compromisos de participación con la empresa.

b) ¿Cómo puede gestionarse?

Esta pregunta hace referencia al plan de acción que se ha de seguir para conseguir establecer y mantener las diferentes estrategias de la empresa definidas en los puntos anteriores, todo lo anterior con el objetivo de obtener una ventaja competitiva y diferenciadora de la organización.

Como ya se menciona en otros puntos, este paso debe incluir la disponibilidad de recursos de los que dispone la organización para llevar a cabo el plan estratégico. Para que esta actividad sea lograda con éxito, bastará por comenzar con pequeñas metas, que pueden aumentar de complejidad conforme la organización vaya adquiriendo experiencia y gestionando un mayor presupuesto para el programa de Sostenibilidad y responsabilidad social.

Es importante tomar en cuenta que al definir aquellos temas que forman parte de la materialidad, se debe llevar un registro de aquellas actividades orientadas a esta finalidad. Tomando en cuenta lo anterior, es que se propone un modelo “base” para la realización de una encuesta que permita obtener la información necesaria para identificar los temas materiales de la organización (Anexo 2).

Del mismo modo, se incluye un modelo para la creación de un Reporte que sirva de guía para la identificación de los temas materiales de la organización, así como para llevar un registro de las actividades realizadas en este sentido (Anexo 3).

4.1.2 Trazando la matriz de materialidad

Una vez que se ha recopilado información suficiente sobre los temas considerados más importantes para la organización y sus grupos de interés, se debe proceder a construir la denominada matriz de materialidad. Lo más recomendable es disponer de todos los reportes realizados acerca de la identificación de temas materiales, para posteriormente listarlos y analizarlos de acuerdo con los planes estratégicos de la organización.

Por otro lado, existen actualmente, varias propuestas para determinar la materialidad de una organización, considerando para ello aspectos financieros, y un sinnúmero de diferentes versiones de una matriz de materialidad, que se enfocan en cuestiones complejas e incluso “confusas”, en especial para aquellos empresarios que desean iniciarse en estas cuestiones. Es por lo anterior, que en la presente investigación se consideraran dos versiones o etapas de la misma, para ser usadas dependiendo del nivel de experiencia y conocimiento que se tiene acerca de la organización.

Como parte de un primer acercamiento, se recomienda elaborar una matriz sencilla de cuatro celdas, donde en las abscisas “X” (horizontal) se encuentran lo que es importante para la empresa, partiendo de menos a más; mientras que las ordenadas “Y” (vertical) se encuentra lo que se considera es importante para los grupos de interés o el mercado en general.

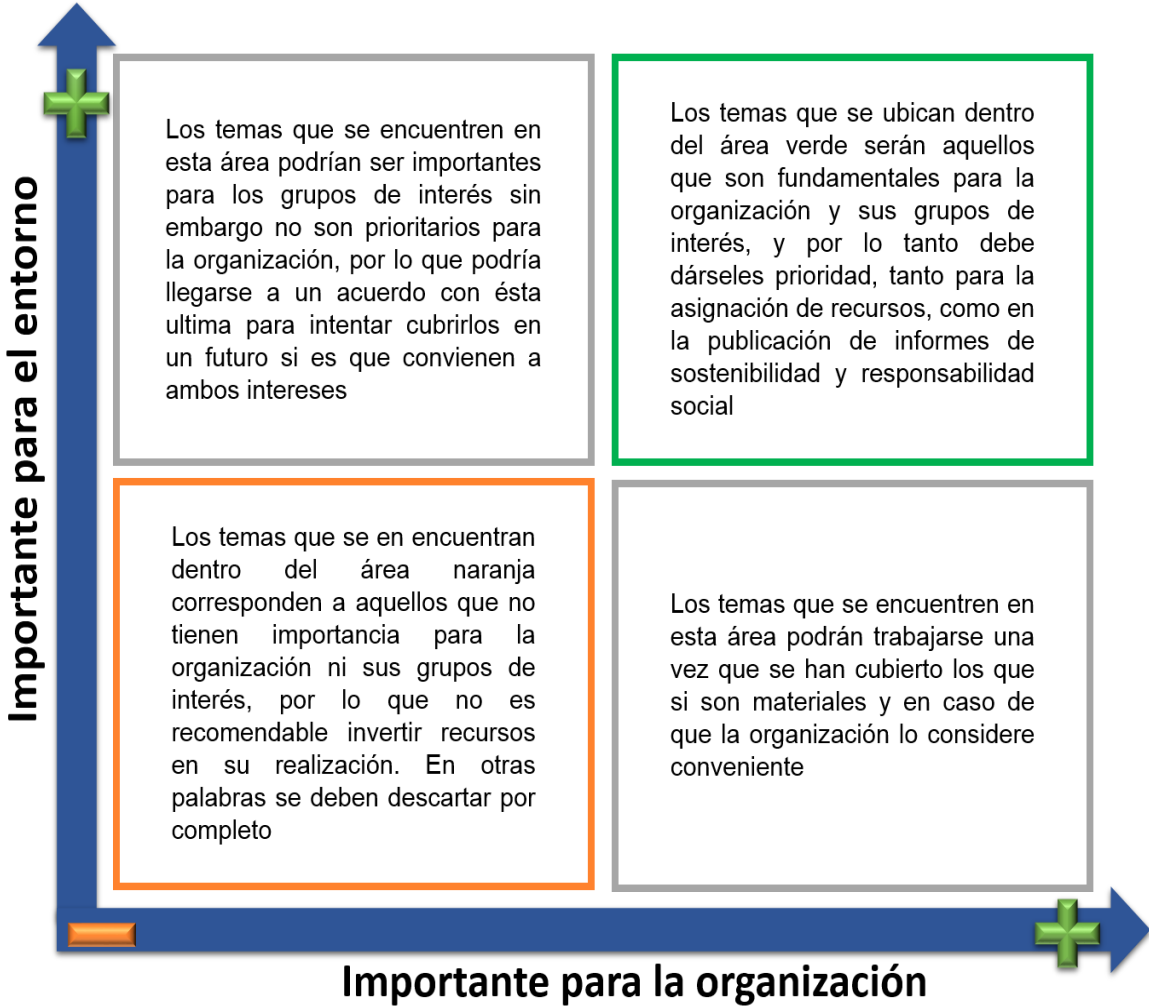


Figura 30. Matriz de materialidad
Fuente: Elaboración propia con base en Glotzer, 2012

Esta matriz debe ser elaborada a partir de la información mencionada anteriormente, sin embargo, cabe destacar que el grado de complejidad y la fidelidad de la información que se plasmará en dicha matriz, dependerá del grado de inversión en tiempo y recursos que se destinen a este fin.

Esta primera aproximación, permite tener una idea general de lo que se está llegando, o bien a donde se quiere llegar, a partir de los temas que son elementales para la organización y que tal vez no se habían considerado.

Al igual que con otras herramientas similares, la empresa debe tomar como prioritario lo que se encuentra en la casilla superior derecha, ya que es donde se concentran los temas de mayor relevancia, tanto para la organización como para los grupos de interés.

Es importante, recordar que la materialidad, además de definir lo verdaderamente esencial para la organización busca poner énfasis en dos aspectos clave: Facilitar la participación interna y situar a los grupos de interés en el eje del proceso (Lavado, 2013).

Como nota, es importante mencionar que al determinar si un aspecto es material para la organización, deben combinarse factores internos y externos, entre ellos factores como:

- La misión general y la estrategia competitiva de la organización
- Las preocupaciones expresadas directamente por los grupos de interés
- Las expectativas tanto de los grupos de interés como de la propia organización de mayor alcance
- La influencia de la organización en las entidades productoras (por ejemplo, la cadena de suministro) o consumidoras (por ejemplo, los clientes).

La evaluación de la materialidad también ha de tener en cuenta las expectativas básicas contenidas en los acuerdos y criterios nacionales e internacionales que la organización debe respetar.

Estos factores internos y externos han de tenerse en consideración cuando se evalúe si la información es relevante para reflejar los impactos sociales, ambientales o económicos, o bien para las decisiones de los grupos de interés.

4.1.3 Consideraciones al construir la matriz de materialidad

De acuerdo con la guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad GRI-G4, se deben considerar ciertos factores durante la determinación de los aspectos o temas materiales de la organización, siendo estos los siguientes (GRI, 2014):

- Impactos, riesgos u oportunidades relacionados con la sostenibilidad que se puedan estimar razonablemente (por ejemplo, el calentamiento global, la pobreza, etc.), que hayan sido identificados a través de investigaciones sólidas llevadas a cabo por especialistas o por organismos expertos
- Intereses y asuntos principales relacionados con el desempeño sostenible e indicadores planteados por los grupos de interés
- Principales asuntos y retos futuros del sector, tal como informen las empresas homólogas y los competidores
- Leyes, reglamentos, acuerdos internacionales o acuerdos voluntarios relevantes con importancia estratégica para la organización y sus grupos de interés
- Principales valores, políticas, estrategias, sistemas de gestión operativa, objetivos y metas de la organización
- Intereses y expectativas de los grupos de interés con intereses
- Riesgos importantes para la organización
- Factores críticos que hacen posible el éxito de la organización;
- Principales competencias de la organización, incluyendo información acerca de cómo contribuyen o podrían contribuir al desarrollo sostenible
- Establecimiento de prioridades

4.2 Diagnóstico organizacional

De acuerdo con la Real Academia Española, la palabra diagnóstico proviene de la palabra griega “*diagnostikós*”, que significa “a través del conocimiento” o “apto para conocerse”. Es decir, hace referencia a todas aquellas herramientas o instrumentos que permiten conocer de primera mano, la situación actual de una organización con respecto al logro de sus objetivos, o bien, respecto a la visión que se tiene de ella. Esta herramienta permite además identificar posibles fallas, así como poner en marcha un plan y asignación de recursos para mejorar las condiciones, operaciones y gestión de la empresa.

En otras palabras, es una herramienta que permite a las organizaciones identificar aquellas áreas en las que puede mejorar, así como los puntos en los cuales es fuerte o destacable. El autodiagnóstico supone tener una visión global de la empresa, es decir, debe realizarse desde la perspectiva de los sistemas, dicho de otra manera, no se puede analizar una parte de la entidad organizacional sin suponer que afectará al todo.

Por otro lado, y retomando lo señalado en partes anteriores, para que una empresa sea eficiente en la toma de decisiones en materia de responsabilidad social, debe identificar y trabajar con aquellos temas o áreas que forman parte fundamental de aquello que ha definido como materialidad para ella y sus grupos de interés.

Es por eso, que como parte de la guía propuesta en este trabajo la autora propone un cuestionario compuesto de treinta preguntas enfocadas en el tema de la responsabilidad social, pero segmentadas de acuerdo con las tres dimensiones de la responsabilidad social: económica, social y ambiental, de tal manera que la organización pueda identificar tres puntos importantes:

- a) Si está realizando actualmente, de manera inadvertida actividades o programas de Responsabilidad Social
- b) Identificar si, aquellos programas que ya se están realizando pertenecen a los temas que forman parte de la materialidad de la empresa
- c) Identificar si existe alguna actividad que forma parte de la materialidad pero no se había considerado

Dicho cuestionario surge de la identificación y revisión previa de las diferentes opciones de autodiagnóstico de responsabilidad social disponibles en la literatura especializada en el tema.

Partiendo del análisis de dichos instrumentos de autodiagnóstico se propone un cuestionario que tiene como finalidad identificar fortalezas y debilidades de las empresas. Para tal efecto dicho cuestionario se ha clasificado de acuerdo con las tres dimensiones de la responsabilidad social, asignando diez cuestionamientos a cada una de esas dimensiones.

Es importante recalcar que cada una de las preguntas que integran dicha evaluación se ha elegido de acuerdo con aquellos tópicos que son básicos en cualquier reporte de sostenibilidad y responsabilidad social como son la ISO 26000, la guía de sostenibilidad de la Global Reporting Initiative (GRI, por sus siglas en inglés), los indicadores de responsabilidad social de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), indicadores del instituto brasileño de responsabilidad social Ethos o el modelo de la Accountability 1000 y la Social Accountavility 8000.

Este ejercicio de autodiagnóstico tiene como misión permitir a la empresa identificar algunos puntos básicos que debe cumplir como parte de un programa de responsabilidad social y que además forman parte de los contenidos básicos de cualquier informe de sostenibilidad.

La principal ventaja de este cuestionario es permitir identificar al usuario de forma notable o “a simple vista” el resultado del diagnóstico realizado a su empresa. Además de que al igual que las otras secciones de esta guía es susceptible de cambios para su adecuación a las necesidades de la organización que desee emplearla.

A modo de recomendación se propone que para una primera etapa sólo se respondan los cuestionamientos con las opciones disponibles: sí, no, y no aplica (NA) y trabajar en cómo satisfacer esos requerimientos básicos de responsabilidad social. Sin embargo en una segunda ocasión se propone intentar responder todas las preguntas a través de valores numéricos, de tal forma que se permita registrar la evolución del programa a través del tiempo.

Las preguntas que conforman el autodiagnóstico se muestran a continuación:

DIMENSIÓN ECONÓMICA				
No.	Pregunta	Si	No	NA
1	¿Se realiza el cumplimiento puntual de las obligaciones fiscales?			
2	¿Cuenta con programas de apoyo o cooperación con el gobierno?			
3	¿Incluye a proveedores locales en su programación del presupuesto?			
4	¿Cuenta con un programa para analizar			
5	¿Se ha realizado una comparación entre el salario otorgado y el salario mínimo en la zona de operación			
6	¿Cuenta con personal procedente de la comunidad en donde opera?			
7	¿Cuenta con algún programa para activar la economía de la región o localidad donde se ubica?			
8	¿Ha participado en conjunto con sus competidores en programas de desarrollo para el sector?			
9	¿Destina algún porcentaje del gasto de la organización al desarrollo de la comunidad?			
10	¿La empresa ha recibido algún apoyo gubernamental gracias a una contribución social?			

Tabla 5. Autodiagnóstico dimensión económica
Fuente: Elaboración propia

DIMENSIÓN SOCIAL				
No.	Pregunta	Si	No	NA
1	¿Todos los trabajadores cuentan con las prestaciones mínimas establecidas por la ley?			
2	¿Son éticos sus procesos de selección de trabajadores, proveedores y socios comerciales?			
3	¿Sus proveedores realizan prácticas de responsabilidad social?			
4	¿Ha recibido denuncias, quejas o multas por parte de alguna institución debido al incumplimiento con sus clientes?			
5	¿Cuenta con un programa para evaluar la salud de sus consumidores por el uso y/o consumo de sus productos o servicios?			
6	¿Cuenta con mecanismos para asegurar la diversidad y la no discriminación dentro de la organización?			
7	¿Tiene políticas para el contrato equitativo de hombres y mujeres?			
8	¿La política de contratación contempla la no discriminación por estado civil y/o preferencia sexual?			
9	¿Cuenta con estrategias para evitar la deserción laboral o la rotación frecuente del personal?			
10	¿Se toman en cuenta las recomendaciones, quejas o sugerencias de los clientes para mejorar?			

Tabla 6. Autodiagnóstico dimensión social
Fuente: Elaboración propia

DIMENSIÓN AMBIENTAL				
No.	Pregunta	Si	No	NA
1	¿La empresa cuenta con una política en materia ambiental?			
2	Cuenta con mecanismos y/o programas para la reducción del consumo de agua y electricidad			
3	¿Cuenta con un sistema de monitoreo de contaminación generada por la empresa?			
4	¿Cuenta con un sistema para la recolección de residuos generados como consecuencia de los procesos de la organización?			
5	¿Ha realizado estudios para monitorear el impacto ambiental generado por la empresa a nivel local y regional?			
6	¿Ha recibido alguna denuncia, multa o queja por parte de organismos nacionales y/o internacionales en materia ambiental?			
7	¿Cuenta con sistemas de monitoreo para la producción de CO2 y otros gases de efecto invernadero?			
8	¿Cuenta con mecanismos y/o programas para la reutilización y/o reciclaje de materiales?			
9	¿Cuenta con un programa para el retorno de envases, empaques, o productos obsoletos que fueron producidos en la empresa?			
10	¿La empresa ha recibido alguna denuncia en materia ambiental?			

*Tabla 7. Autodiagnóstico dimensión ambiental
Fuente: Elaboración propia*

La información obtenida en el cuestionario es importante, especialmente para aquellas empresas que se inician en el tema de la responsabilidad social, por la simplicidad con que se aborda cada cuestión y que ven en otros modelos adaptados a las necesidades de otros países o bien, enfocados a grandes empresas cuya experiencia, disponibilidad y acceso a recursos es mayor.

Otra diferencia con respecto a otros modelos existentes es el hecho de que no se asigna una calificación a la organización por el número de puntos que si está realizando, o por el número de omisiones que está cometiendo, ya que bajo el nuevo modelo de los reportes de sostenibilidad de GRI-G4, este modelo estará obsoleto, ya que la empresa no debe enfocarse más en “abarcar” todos los temas, sino sólo en aquellos que son importantes o “materiales” para ella.

Una vez ejecutado el autodiagnóstico, la organización debe proceder a analizar los resultados obtenidos, para definir si la empresa se encuentra siguiendo el rumbo correcto, si debe corregir su estrategia y su plan de acción o si está se encuentra en el punto deseado con respecto a la responsabilidad social.

4.3 Identificación e involucramiento con los grupos de interés “stakeholders”

Como ya se mencionó anteriormente, los grupos de Interés o stakeholders, son aquellos grupos que forman parte del entorno de las empresas y que por lo tanto, pueden afectar o ser afectados por las operaciones de está.

Por lo anterior, es claro que el dialogo y las relaciones existentes entre la empresa y las partes interesadas es de tipo estratégico. Es importante dejar en claro que las relaciones entre la organización y sus partes interesadas no son siempre del mismo tipo, ni de la misma calidad, y del mismo modo, no puede responderse a todas ellas de la misma forma y cantidad.

Dado que las partes interesadas o grupos de interés son un elemento esencial para cualquier organización que desee desarrollar un programa de responsabilidad social, y lo más importante, que esos mismos grupos de interés le otorguen un consentimiento tácito para la realización de sus actividades productivas. Sin embargo, es elemental recordar, que no todos estos grupos pueden ser de “Interés” para la organización y el alcance de sus objetivos.

Debido a la importancia que poseen los grupos de interés o stakeholders para cualquier organización más allá de sus operaciones, enfocado particularmente en el desarrollo de un programa de Responsabilidad Social, se hace imprescindible no sólo la identificación de dichas partes, sino además reconocer cuáles de ellos son de real interés para la empresa para el establecimiento de vínculos con ellos.

En medio de todos los modelos de gestión de la responsabilidad social existentes, es posible encontrar algunas técnicas propuestas para identificar a las partes interesadas. Cada una de ellas aporta algo beneficioso para el logro de este objetivo, sin embargo, con base al conocimiento adquirido y las diversas fuentes consultadas, es posible afirmar que para que esta meta se alcanzada con éxito deben de combinarse algunas de ellas, sumado a esto la aportación personal fruto de este proyecto de investigación.

Por lo que dadas estas circunstancias, en la presente investigación se propone una serie de pasos para ayudar a la organización a identificar a sus diferentes grupos de interés, basándose para ello en los temas que forman parte de la materialidad de la organización.



Figura 31. Procedimiento para la identificación de los grupos de interés o stakeholders
Fuente: Elaboración propia

1. Identificar a los grupos de interés con base en la Materialidad

- a) Este punto debe comenzar con reunir a un grupo multidisciplinario formado por los encargados de cada área de la organización: ventas, marketing, producción, relaciones públicas, logística, calidad, recursos humanos, etc.
- b) Una vez reunidos, debe dejarse en claro cuáles son los temas fundamentales o prioritarios para la organización, es decir, aquellos que forman parte de la materialidad de la empresa.

- c) Comenzar una tormenta de ideas donde cada uno mencione los diferentes grupos o individuos de interés con los que tiene relación, sin embargo, se debe tener cuidado al elegirlos, ya que se debe buscar que estos sean verdaderamente representativos o clave para la organización, como se menciona en el punto anterior.
- d) Una vez que se han listado los diferentes grupos o individuos de interés, se deben eliminar los que se han repetido.

Como parte de identificar a los grupos de interés se proponen algunos cuestionamientos clave, que puedan orientar a los participantes en la selección y propuesta de los mismos:

¿Quiénes son los beneficiarios potenciales del actuar de la organización?
¿Quiénes son o podrían afectarse negativa y/o positivamente como consecuencia de la operación o algún cambio de la organización?
¿Quién o quiénes podrían generar resistencia contra dichos cambios en la organización o sus operaciones?
¿Quién o quiénes son necesarios para que la organización opere?
¿Estos grupos comparten intereses con la organización?
¿Forman parte o contribuyen a la materialidad de la empresa?
¿Podría afectar la Materialidad de la organización la omisión de dichos grupos?

Para ello se propone un “modelo base” que puede ser empleado para identificar a los grupos de interés (Anexo 4).

Para que esta selección de grupos de interés sea lo más confiable posible, se recomienda emplear información y datos disponibles en encuestas, análisis y tendencias de mercados, temas de interés actual a nivel organizacional, para posteriormente contrastarla contra la selección previa de los grupos de interés. Además, de verificar si es que éstas se encuentran integradas en la misión, visión y estrategia actual de la organización.

2. Señalar las relaciones e interacciones existentes entre la empresa y los Stakeholders

Una vez terminada la lista de aquellos grupos que son de interés, el encargado del programa de responsabilidad social, debe buscar información sobre esos grupos, particularmente aquella que tiene que ver con su razón de ser, para que partiendo de esta, puedan establecerse los intereses y expectativas que tienen éstos sobre la organización.

Para ello, puede valerse de datos provenientes de censos, estadísticas, información demográfica sobre las poblaciones cercanas a la ubicación de la organización, denuncias, quejas o demandas interpuestas contra la organización, ya sea en materia ambiental, laboral o económica; así como obtener información acerca de las relaciones con los proveedores o los socios estratégicos, así como enfocarse en las relaciones y acuerdos establecidos con universidades o institutos de investigación.

La información puede provenir de agencias o instituciones oficiales, tales como:

- *Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)*
- *Secretaría de Comunicaciones y Transporte (SCT)*
- *Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT)*
- *Secretaría de Economía*
- *Secretaría de Salud*
- *Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO)*
- *Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)*
- *Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA)*
- *Universidades, comisiones para la capacitación en el trabajo, etc.*

Para ejemplificar este punto, considerando que un grupo de interés sea la comunidad donde opera la organización. Para ello, se empleará información proveniente de SEMARNAT para conocer por ejemplo las condiciones ambientales de la zona, el nivel de contaminación del agua, del río, el consumo de recursos y la disponibilidad de estos comparándolos con el porcentaje que la organización consume de los mismos.

Para el mismo caso, se puede considerar para la misma comunidad, las condiciones y el nivel de vida, el grado de escolaridad, la edad promedio de la parte activa de la población, esto proveniente de INEGI. Por otro lado, se podría considerar información de la Secretaría de Salud para conocer el grado de salud del que goza la comunidad, si es que existe algún riesgo para la salud de la misma como consecuencia del funcionamiento de la organización, sólo por mencionar algunos.

Partiendo de toda la información disponible, se recomienda elaborar una figura rica donde se identifiquen, si es que existen o no las relaciones entre los grupos de interés y la organización, así como el tipo de dicha interrelación.

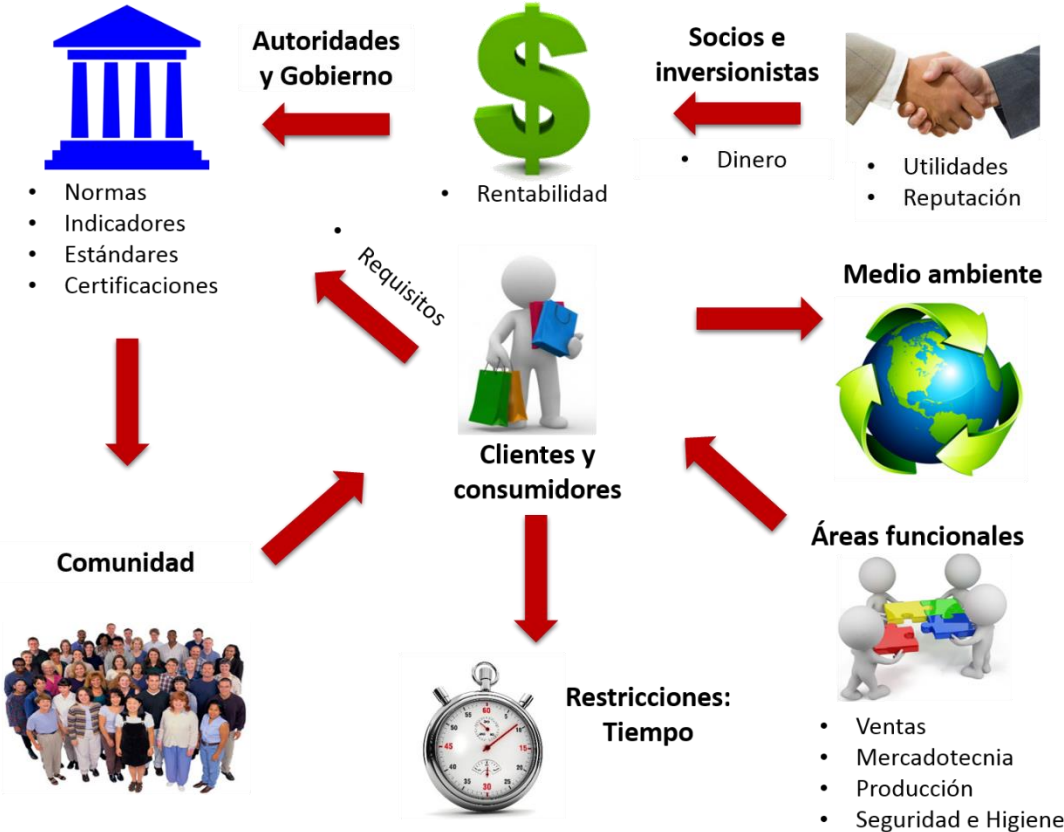


Figura 32. Figura Rica de las relaciones y expectativas de los Stakeholders
 Fuente: Elaboración propia con base www.rsempresa.com

En este punto, es importante revisar nuevamente y definir si dichas relaciones son “clave” o “materiales” para la organización y su operación.

3. Determinar las expectativas y necesidades de cada uno de grupos de interés.

- a) Una vez que se conocen las características de cada una de las partes interesadas, se debe elaborar una lista para cada una de ellas con las expectativas y necesidades que se considere, pueden tener con la organización. Para ejemplificar esto, podría decirse que la comunidad tiene entre sus intereses: empleos, uso adecuado de los recursos, el cuidado del medio ambiente, sólo por mencionar algunos
- b) En este punto, se recomienda de ser posible, una reunión con los representantes de dichos grupos, a fin de conocer sus intereses y dudas con respecto a la organización y su operación, con esto se hará posteriormente una comparación con lo que se había considerado previamente como intereses de estas partes, con la finalidad de identificar similitudes, diferencias, ausencias o importancia, así como similitudes en la materialidad

Los líderes o representantes de los grupos de interés, pueden ser: representantes de alguna organización civil, una organización no gubernamental (ONG), el representante sindical, el líder de la comunidad, los proveedores, el representante de alguna secretaría oficial, sólo por mencionar algunos.

- c) Una vez que se tiene la información disponible puede elaborarse un mapa conceptual donde se muestren a las diferentes partes interesadas pero a su vez, se describa el tipo de relación entre estos.
- d) Evaluar si los intereses de las partes son viables, lógicas y concuerdan con los objetivos y principios de la organización y sus operaciones.

Como ya se mencionó, una parte clave para el éxito de un programa de Responsabilidad Social es la participación activa de los stakeholders, con ello no sólo se pone en práctica una nueva visión en la organización, sino que además permite asegurar la fiabilidad y calidad en el proceso de inclusión.

A continuación, se muestra a forma de ejemplo un mapa conceptual de las relaciones existentes entre la organización y sus grupos de interés previamente identificados.



Figura 33. Mapa de relaciones entre la empresa y sus stakeholders
Fuente: Elaboración propia

4. Evaluar el poder de los grupos de interés

Como se ha mencionado, la selección de los stakeholders depende de varias circunstancias, siendo la primera de estas el grado de vinculación con los temas que forman parte de la materialidad de la organización. No obstante, existe otro elemento que debe ser considerado antes de planear una estrategia en relación a ellos, ya que aunque la empresa tenga una serie de partes interesadas no necesariamente todas ocupan el mismo nivel de importancia y poder de influencia sobre está, y es este último punto el que se pretende evaluar en la presente sección.

La importancia de evaluar el poder de los stakeholders radica en que permite a la empresa hacer una toma de decisiones más consiente e informada, ya que permite entender los diferentes sistemas presentes en el entorno de la organización, así como su nivel de influencia.

De acuerdo con la publicación “Análisis del poder de las partes interesadas” (International Institute for Environment and Development, 2005), el análisis del poder de los stakeholders puede usarse en una variedad de niveles y propósitos:

- I. **Proceso estratégico.** Determinar el alcance y monitoreo del proceso
- II. **Institución / negocio.** Examinar la salud de la organización y planificar cambios
- III. **Proyecto o programa.** Diseñar, dirigir y monitorear un proyecto
- IV. **Decisión particular.** Predecir las consecuencias de una decisión y planificación de su solución

Es claro como este mismo artículo señala que las prioridades de cada una de las partes interesadas varíen ampliamente. Dichas prioridades pueden ser juzgadas de acuerdo con el nivel y el grado de compromiso social que existe detrás (miembros e impactos). Es por todo lo anterior que se propone un procedimiento sencillo para determinar el grado de poder o nivel de influencia de los grupos de interés:

- a) Elaborar una guía a especie de check list, que incluya aquellos factores que de acuerdo con la literatura consultada en materia de responsabilidad social incluye tópicos que relacionados con los intereses compartidos entre la empresa y sus grupos de interés, así como la inclusión de la influencia de dichos grupos sobre las decisiones de la organización. Algunas de estas cuestiones a considerar pueden ser las siguientes:

¿Qué tan organizado está el grupo de interés?
¿Cómo podría ser influenciada dicha parte?
¿La parte interesada tiene alguna otra institución que la respalda?
¿Puede la organización verse afectada en caso de omitir dicho grupo de interés?
¿Cómo se beneficia la organización al incluirla?
¿Con base en qué criterios se puede asignar la prioridad a cada grupo?
¿A cuáles grupos se les debe dar prioridad?

En esta misma línea, el Instituto Internacional para el Medio Ambiente y Desarrollo propone elaborar una tabla llamada “Estrategias Generales de Compromiso”. Donde se combinen el nivel de poder o influencia y el potencial de las relaciones con las partes interesadas.

POTENCIAL PODER	Alto	Bajo
Alto	Colaborar con...	Mitigar impactos, defenderse de...
Bajo	Involucrar, crear capacidad y garantizar intereses...	Monitorear o ignorar...

Figura 34. Cuatro estrategias generales para el manejo de relaciones de partes interesadas. Fuente: International Institute for Environment and Development

5. Fijar mecanismos para asegurar el establecimiento de relaciones sanas y mutuamente beneficiosas con los Stakeholders

Para determinar el impacto que las relaciones entre los stakeholders y la organización es un elemento importante para asegurar el respaldo de dicho grupos con la organización y su materialidad, por lo que se propone elaborar un Análisis FODA de las relaciones entre la organización y sus grupos de interés.

El Análisis FODA es una herramienta que permite evaluar la situación de la organización a fin de identificar los factores que influyen en sus operaciones. Estos factores son internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Amenazas y Oportunidades), los cuales condicionan en mayor o menor grado el alcance de los objetivos. La combinación de dichos factores permite ubicar a la organización con relación a sus objetivos y metas. Los elementos del FODA son:

- ❖ **Fortalezas** (factores críticos positivos con los que se cuenta)
- ❖ **Oportunidades** (aspectos positivos que pueden aprovecharse utilizando las fortalezas)
- ❖ **Debilidades** (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir)
- ❖ **Amenazas** (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos).

En otras palabras, el análisis FODA permite determinar las posibilidades que tiene una organización para alcanzar sus objetivos, concientizar a los responsables acerca de los obstáculos tanto internos como externos a los cuales se enfrenta con miras a eliminar o minimizar los factores negativos, a fin de identificar y emplear exitosamente sus ventajas

A continuación, se muestra una matriz de Análisis FODA, con la definición correspondiente para cada cuadrante (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), a modo de emplear un lenguaje común.

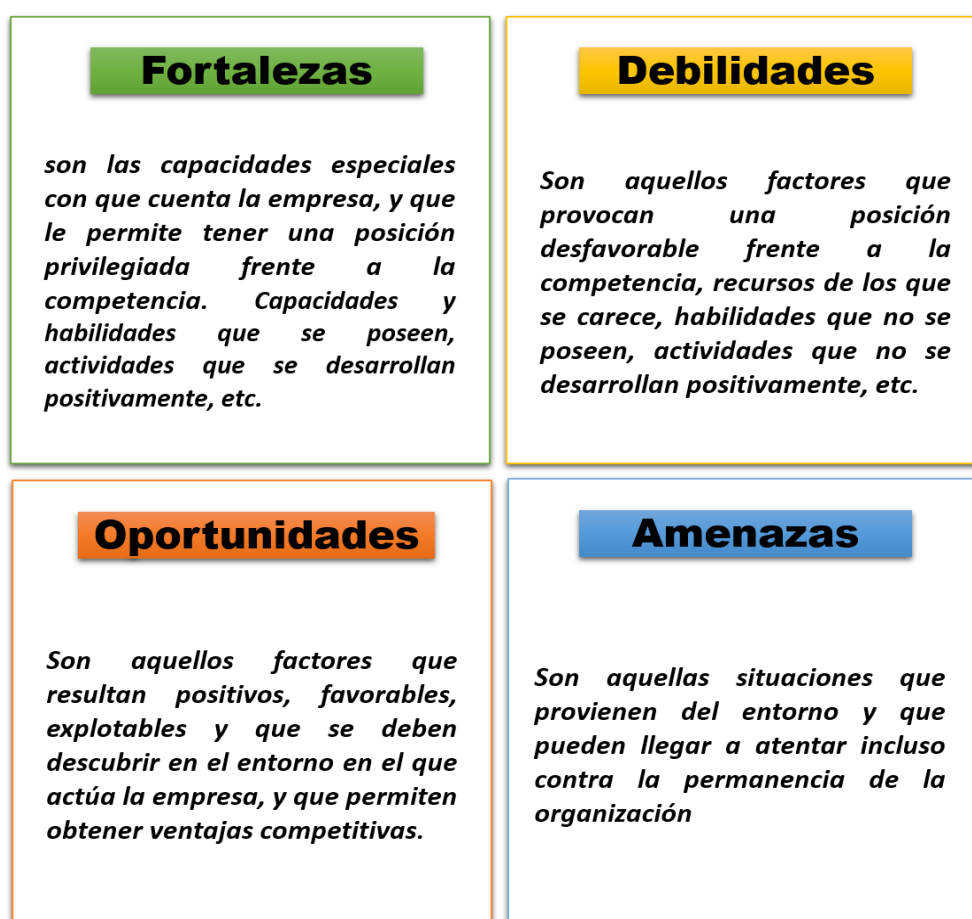


Figura 35. Análisis FODA
Fuente: Elaboración propia

A fin de ilustrar el tipo de información o datos que se pueden incluir en cada uno de los cuadrantes (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), así como el llenado de cada uno de estos, se muestra la siguiente figura:



Figura 36. Análisis FODA sugerencia de llenado
Fuente: Elaboración propia

Una vez que se ha realizado el análisis FODA o matriz de estrategias, se debe emplear la información obtenida en el mismo, con la finalidad de elaborar un plan de acción que permita a la organización establecer relaciones con los grupos de interés que en base al análisis previo, consideró claves. Para ejemplificar este punto y retomando el caso de la comunidad, se tiene que la organización requiere mano de obra calificada, pero la comunidad donde opera no cuenta con el nivel de conocimientos y destrezas suficientes. El plan de acción correspondería entonces a establecer un convenio con alguna institución gubernamental o bien, una organización no gubernamental para la capacitación en el empleo, a fin de proporcionar dicha capacitación a la comunidad, para disponer de mano de obra calificada dentro de la organización. Con lo anterior, no sólo gana personal especializado, también consigue la aprobación de la comunidad y por lo tanto, una imagen de empresa socialmente responsable.

6. Retroalimentación con los grupos de interés

Una vez que se ha obtenido información sobre los grupos de interés, que se ha definido quienes de ellos comparten con la organización temas de materialidad, y que su actuar tiene relación directa con la misión y visión de la organización, se debe establecer de que forman se integrarán cada uno de ellos dentro de la estrategia empresarial.

Para que el trabajo realizado hasta este punto consiga el objetivo con el que fue realizado, la información obtenida debe presentarse ante los grupos de interés, con la finalidad de validarla, y determinar si no se ha omitido o menospreciado algún elemento de importancia.

Con la información recopilada, se recomienda elaborar un expediente elaborado a base de mapas de relaciones, figura rica y mapas mentales para cada uno de los grupos de interés, que incluya la siguiente información:

- a. Datos generales
- b. Nivel de importancia para la organización: Débil o inexistente, Regular, Fuerte o Extremadamente Fuerte.
- c. Relaciones: Tipo y características de dichas relaciones.
- d. Influencia o Poder: Describir por qué es importante para la operación de la organización.
- e. Plan de acción: Prácticas y/o acciones que permitan establecer relaciones sanas con cada grupo de interés.

Esto a fin de disponer de suficiente información que permita dar una visión general para cada una de las partes involucradas, sus relaciones con la organización, su importancia dado lo anterior, y por lo tanto identificar como iniciar, mantener o mejorar la participación bilateral.

4.4 Medición del desempeño

Tomando en cuenta de lo anterior, la empresa y sus responsables deben definir como poner en práctica su programa de responsabilidad social, por lo que debe partirse de la integración de los temas que ha elegido como materiales, las expectativas, los requerimientos de sus grupos de interés y los propios intereses de la organización a través de la práctica de la responsabilidad social en función de las tres dimensiones: social, ambiental y económica,

Para asegurar el éxito de los programas de responsabilidad social empresarial, es necesario que las organizaciones establezcan mecanismos para medir el resultados de estas, así como determinar el éxito o fracaso de los mismos a fin de realizar mejoras posteriores, además de permitir comunicar a sus diferentes grupos de interés el trabajo realizado en temas que son materiales para ambas partes. Por lo anterior, es sumamente importante que una vez que la empresa elija un sistema para la medición del desempeño, debe asegurarse de que este sea confiable, que se base en datos reales, y que estos sean respaldados con informes y registros, a fin de validar el estado actual de la organización y sus programas.

Dicho sistema para la medición del desempeño deberá está conformado por indicadores, pudiendo ser estos cualitativos o cuantitativos, dependiendo de las necesidades y características de los programas y las organizaciones. No obstante, a fin de obtener mediciones que puedan validarse y compararse a través del tiempo se recomienda elegir indicadores de tipo cuantitativo, sin dar lugar a resultados ambiguos, donde además sea posible construir gráficos que permitan visualizar el éxito de los mismos.

A la fecha, es posible encontrar una gran variedad de indicadores y/o sistemas para la medición del desempeño en la literatura especializada. Estos han sido desarrollados por organizaciones de talla internacional como el Global Reporting Initiative (GRI), la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el Instituto Ethos de Brasil, ya sean los propios o los desarrollados en convenio con otras instituciones internacionales como el Instituto Argentino para la Responsabilidad Social (IARSE), o el Instituto de Responsabilidad Social de Perú, sólo por mencionar algunas.

El objetivo de esta sección será por lo tanto, priorizar la selección de aquellos aspectos que pueden influir de forma positiva o negativa en la organización y por lo tanto pueden afectar su toma de decisiones, proporcionando para ello una serie de indicadores que puedan ser empleados por la empresa para medir dichas circunstancias con fines competitivos y estratégicos.

Una vez que se han elegido aquellos indicadores que se emplearán para la medición del desempeño en materia de responsabilidad social, la organización debe evaluar si estos permitirán obtener información acerca de los siguientes rubros y por lo tanto en la toma de decisiones presentes y futuras:

- Mejora de oportunidades
- Implicaciones financieras y no financieras
- Modificaciones en estrategias y/o políticas
- Evaluación y reducción de riesgos
- Impacto en la organización y sus grupos de interés
- Importancia de dicha medida en el desempeño de la organización
- Oportunidad de crear una ventaja competitiva

Una vez que la empresa ha elegido los temas que son materiales para su funcionamiento u operación, pueda decidir que prácticas desea llevar a la realidad como parte de dicho programa de responsabilidad social, y por lo tanto los indicadores que pueden emplearse para medir el éxito y/o el avance de los mismos.

4.4.1 Indicadores de responsabilidad social propuestos por la ONU

Es por eso, que a partir del material disponible y de acuerdo con los objetivos de la presente investigación de proporcionar una guía para el desarrollo e implementación de un programa de responsabilidad social que sea de fácil aplicación, se recomienda que como un primer acercamiento se empleen los dieciséis indicadores cuantitativos propuestos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), clasificados en seis categorías, con las cuales las empresas puedan comenzar a comparar el estado actual de la organización en dichos temas, y posteriormente medir los resultados de dichos programas y comparar su evaluación a través del tiempo.

A continuación se muestran los indicadores propuestos por la ONU:

INDICADORES DE RSE PROPUESTOS POR LA ONU	
Grupo	Indicadores
Comercio, inversiones y vínculos	1. Ingresos ordinarios totales
	2. Valor de las importaciones en comparación con las exportaciones
	3. Total de las nuevas inversiones
	4. Compras locales
Creación de empleo y prácticas laborales	5. Personal total desglosado por régimen de empleo, tipo de contrato y sexo
	6. Sueldos y prestaciones del personal, desglosados por tipo de empleo y sexo
	7. Movimiento y tasa de movimiento de personal
	8. Porcentaje de personal cubierto por convenios colectivos
Tecnología y desarrollo del capital humano	9. Gastos en investigación y desarrollo
	10. Promedio anual de horas de capacitación por empleado, desglosado por categorías de empleo
	11. Gasto anual en capacitación por empleado, desglosado por categorías de empleo
Salud y seguridad	12. Gastos en salud y seguridad del personal
	13. Días de trabajo perdidos por accidentes, lesiones o enfermedades laborales
Contribuciones al gobierno y a la comunidad	14. Pagos al gobierno
	15. Contribuciones voluntarias a la sociedad civil
Corrupción	16. Número de condenas por infracciones de leyes o reglamentos relativos a la corrupción y cuantía de las multas pagadas o por pagar

*Tabla 8. Indicadores de RSE propuestos por la ONU
Fuente: Organización de las Naciones Unidas*

En una etapa posterior, la organización podrá agregar a su sistema de medición del desempeño otros indicadores, considerando siempre para ello, los temas elegidos como materiales para ella y sus grupos de interés. Una opción interesante y de gran importancia son los indicadores propuestos por la Global Reporting Initiative (GRI).

4.4.2 Indicadores de responsabilidad social propuestos por la Global Reporting Initiative (GRI)

Debido a la importancia, trascendencia, el reconocimiento y la estandarización que tiene el Global Reporting Initiative (GRI, por sus siglas en inglés) a nivel internacional se recomienda emplear los indicadores propuestos por GRI en su versión más reciente la G4.

De acuerdo con Jaime Urcelay, en su libro “La responsabilidad social de la empresa en la gestión de las Pymes” (Urcelay, 2007):

“la importancia de la guía GRI y de sus indicadores, reside en que éstos se han convertido en un marco voluntario, reconocido a nivel mundial, empleando para ello un lenguaje uniforme y parámetros comunes que permita establecer una comunicación de los mismos de forma clara y transparente, sin importar el tamaño, el sector o la ubicación de cada organización”.

Todas estas características permiten realizar análisis comparativos de las prácticas empresariales con respecto a otras normas o estándares, así como entre las mismas organizaciones, permitiendo valorar la influencia de cada organización con respecto al desarrollo sostenible.

Tal y como señala, la guía GRI constituye una importantísima referencia para el desarrollo de la responsabilidad social empresarial en los próximos años, no sólo a nivel de información, sino, como la propia guía indica, como parte de procesos más amplios para fijar la estrategia de RSE en las organizaciones, implantar planes de acción y evaluar los resultados”.

Por otro lado, y concordando con lo anterior, Óscar Civantos Álvarez (Civantos, 2006), en su publicación editorial “Mercado sostenible y responsabilidad social: hacía la responsabilidad de los actores sociales”, menciona al respecto de la Guía GRI: “El efecto más importante de la guía GRI es que permite el establecimiento de un estándar mundial, que favorece la comparabilidad intra e interseccional de los resultados e impactos de las compañías.

Por su parte, la Comisión Europea ha establecido el marco propuesto por GRI como un pilar básico de su concepción sobre la responsabilidad social y las más recientes medidas legislativas y colecciones de indicadores propuestas por diferentes gobiernos, organizaciones y herramientas de RSE (Global Compact, AA1000, ISO, Directrices de la OCDE y SA8000) siendo premeditadamente compatibles con el modelo GRI.

La guía está estructurada de tal manera que todas las organizaciones informantes, ya sean principiantes o expertas, puedan encontrar su lugar entre las diversas opciones”. (Civantos, 2006). De acuerdo con GRI, una de las ventajas de esta guía, es que puede ser empleada por cualquier organización independientemente de la experiencia que tenga en la elaboración de memorias de sostenibilidad y el uso de indicadores. La importancia y versatilidad de los indicadores GRI es tan grande, que incluso otras organizaciones internacionales han empleado dichos indicadores para la elaboración de los propios, ya sea a partir de la adaptación de estos o como modelo base a seguir.

Como se mencionó anteriormente, los indicadores GRI se clasifican en tres grandes grupos basado en la “Triple cuenta de resultados”, basándose para ello en las dimensiones social, económica y ambiental. Para ello, GRI propone un conjunto de ochenta y siete indicadores, cuenta además con indicaciones para identificar la fuente y la información requerida para satisfacer dichos indicadores. Sin embargo, interpretar y emplear dicho sistema de indicadores puede ser complicado debido a que comprende muchos conceptos y requiere mucha información, además de que el lenguaje empleado puede resultar confuso para para aquellas organizaciones que no han tenido un contacto previo con la responsabilidad social, además de ser muy extenso. La experiencia ha demostrado que cualquier programa que sea sumamente extenso, complicado, y que requiera de mucha inversión de recursos terminará siendo desechado y olvidado por la organización.

Ya que el objetivo de este trabajo de investigación es ofrecer un sistema para la medición del desempeño que se adapte a las necesidades del mercado mexicano y que además sea sencillo de utilizar, ya que como se menciona anteriormente el 50% de los responsables del programa de responsabilidad social en las 1645 empresas encuestadas por la revista ResponSable no tienen conocimientos previos sobre el tema (ResponSable, 2013) y por lo tanto puede ser complicado trabajar con un sistema que incluye información muy técnica y especializada.

Dadas las circunstancias anteriormente mencionadas sobre el desconocimiento y dificultad de aplicación de los indicadores se realiza la propuesta de un sistema para la medición del desempeño toma como base el sistema de indicadores GRI, para posteriormente seleccionar los más representativos y realizar modificaciones en los mismos de tal forma que sea más práctico y sencillo realizar y actualizar el sistema de indicadores para la organización.

4.4.2.1 Indicadores GRI para la dimensión económica

En la propia Guía GRI-G4 se menciona que la dimensión económica comprende el impacto de las organizaciones sobre las condiciones económicas de los grupos de interés, así como en los sistemas económicos locales, nacionales e internacionales.

Esta categoría plasma el flujo de capital entre los distintos grupos de interés y los principales impactos económicos que la organización tiene en la sociedad. En otras palabras, esta dimensión permite mostrar de que forma la organización contribuye a la sostenibilidad del sistema económico en el cual se desempeña (GRI, 2014).

Para la medición del desempeño desde la dimensión económica se sugiere emplear datos del área de ventas, del departamento de compras, informes de contabilidad y de gerencia, reportes y registros del departamento de recursos humanos y del departamento de asuntos legales de la empresa.

INDICADORES DENTRO DEL MARCO DEL GRI			
Dimensión	Categoría	Aspecto	Indicador
ECONÓMICA	Impactos económicos directos	Desempeño económico	<ul style="list-style-type: none"> • Valor económico directo generado y distribuido mensualmente
			<ul style="list-style-type: none"> • Consecuencias económicas, así como riesgos detectados y previsibles debido al cambio climático
			<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de inversión para programas sociales
			<ul style="list-style-type: none"> • Ayudas económicas otorgadas por entes del gobierno anualmente
		Presencia en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Relación entre el salario inicial y el salario mínimo local
			<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de altos directivos procedentes de la comunidad local
			<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de empleados que realizan trabajo voluntario en la comunidad
		Consecuencias económicas indirectas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructura y servicios
			<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de denuncias o quejas provenientes de órganos de gobierno
		Prácticas de adquisición	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje del gasto que corresponde a proveedores locales

Tabla 9. Indicadores de RSE para la dimensión económica
Fuente: Elaboración propia con base en información de la Global Reporting Initiative GRI

4.4.2.2 Indicadores GRI para la dimensión ambiental

Por su parte, la dimensión ambiental hace referencia a los impactos de una organización en los sistemas naturales vivos e inertes, entre ellos los ecosistemas, el suelo, el aire y el agua.

La categoría de medio ambiente cubre los impactos relacionados con los insumos (energía y agua, por ejemplo) y los productos (emisiones, efluentes y desechos). Asimismo, abarca aspectos como la biodiversidad, el transporte y la repercusión de productos y servicios, además de la conformidad y el gasto en materia ambiental ejercidos por la organización. (GRI, 2014)

En este sentido, los aspectos específicos considerados para la clasificación de los indicadores propuestos por la Global Reporting Initiative son los siguientes:

- Materiales
- Energía
- Agua
- Biodiversidad
- Emisiones
- Efluentes y residuos
- Productos y servicios
- Cumplimiento regulatorio
- Transporte
- General
- Evaluación ambiental de los proveedores
- Mecanismos de reclamación ambiental

Para medir el desempeño desde la dimensión ambiental se propone emplear información proveniente de los reportes de las áreas operativas de la organización, registros de consumo de energía, agua, combustible, reportes del área de monitoreo ambiental, registros de reciclaje, de residuos, informes del departamento de contabilidad y de asuntos legales de la empresa.

INDICADORES DENTRO DEL MARCO DEL GRI			
Dimensión	Categoría	Aspecto	Indicador
AMBIENTAL		Materiales	• Total de materiales empleados (kg o volumen)
			• Porcentaje de los materiales utilizados que son reciclados
		Energía	• Consumo energético
			• Reducción del consumo energético
		Agua	• Consumo de agua (litros o volumen)
			• Porcentaje total de agua reciclada y reutilizada
		Biodiversidad	• Instalaciones operativas que sean adyacentes, contengan o estén ubicadas en áreas de gran valor para la biodiversidad
			• Descripción de los impactos negativos en la biodiversidad derivados de las actividades, productos y servicios
		Emisiones	• Emisiones de gases de efecto invernadero
		Efluentes y residuos e impacto ambiental	• Vertido total de aguas, según su calidad y destino
			• Peso total y peligrosidad de los residuos
			• Volumen total de los derrames
			• Mitigación del impacto ambiental
Regulación	• Valor monetario de las multas y número de sanciones por incumplimiento de la legislación y la normativa ambiental		
Productos y servicios	• Porcentaje de productos vendidos y sus materiales de embalaje que se recuperan al final de su vida útil		
General	• Desglose de los gastos y las inversiones ambientales		
Evaluación	• Porcentaje de proveedores examinados en función de criterios ambientales		

Tabla 10. Indicadores de RSE para la dimensión ambiental.
Fuente: Propuesta con base en indicadores GRI

4.4.2.3 Indicadores GRI para la dimensión social

La dimensión social de la sostenibilidad está relacionada con la repercusión de las actividades de una organización en los sistemas sociales en los que opera. La categoría de desempeño social consta de varias subcategorías:

- **Prácticas laborales y trabajo digno.** Comprende derechos fundamentales de los trabajadores, así como su seguridad, la libertad sindical, la igualdad de remuneración, la abolición de la discriminación y el trabajo infantil y forzoso.
- **Derechos humanos.** Aspectos enfocados en identificar y erradicar casos de violación de los derechos humanos, el respeto por los pueblos indígenas, así como la promoción de la igualdad y la no discriminación.
- **Sociedad.** Comprende la repercusión que tiene la organización sobre la sociedad y las comunidades locales. Esta subcategoría incluye temas como la competencia desleal, la lucha contra la corrupción y el cumplimiento regulatorio y normativo.
- **Responsabilidad sobre productos.** Aborda aspectos relacionados con los productos y servicios que afectan directamente a sus grupos de interés, especialmente a los clientes.

La mayoría del contenido de las subcategorías se basa en una serie de normas reconocidas a escala internacional y en otras referencias internacionales, siendo estas (GRI, 2014):

- Organización de las Naciones Unidas ONU
- Organización Internacional del Trabajo OIT
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE

Para la medición del desempeño desde la perspectiva de la dimensión social se recomienda emplear datos del área de ventas, del departamento de compras, de contabilidad, de asuntos legales y de la gerencia. Además de reportes y registros de los departamentos operativos, de diseño, de recursos humanos y de atención al cliente. En otras palabras, información de todas aquellas fuentes que lleven un registro de los trabajadores, proveedores, clientes, consumidores y la comunidad.

INDICADORES DENTRO DEL MARCO DEL GRI

Dimensión	Categoría	Aspecto	Indicador
SOCIAL	Prácticas laborales y Trabajo digno	Empleo	• Número de contrataciones y rotación media de empleados
			• Prestaciones sociales para los empleados
			• Índices de reincorporación al trabajo tras la baja por maternidad
		Relaciones entre los trabajadores y la dirección	• Plazos mínimos de preaviso de cambios operativos y posible inclusión de estos en los convenios colectivos
		Salud y Seguridad en el Trabajo	• Porcentaje de trabajadores que cuentan con servicios de salud
			• Tipo y tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo
		Capacitación y Educación	• Trabajadores cuya profesión tiene riesgo de enfermedad
		Capacitación y Educación	• Promedio de horas de capacitación anuales por empleado
		Diversidad e Igualdad de oportunidades	• Desglose de la plantilla por categoría profesional y sexo, edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad
		Igualdad de retribución entre mujeres y hombres	• Relación entre el salario base de los hombres con respecto al de las mujeres
		Mecanismos de reclamación sobre prácticas laborales	• Número de reclamaciones sobre prácticas laborales
No discriminación	• Número de casos de discriminación y medidas correctivas adoptadas		
Trabajo Infantil y forzoso	• Programas para identificar casos de explotación infantil, trabajo forzado, y medidas adoptadas para su abolición		

INDICADORES DENTRO DEL MARCO DEL GRI			
Dimensión	Categoría	Aspecto	Indicador
SOCIAL	Derechos humanos	Derechos de la población	<ul style="list-style-type: none"> Número de casos de violación de los derechos de los pueblos indígenas y comunidades
		Mecanismos de reclamación	<ul style="list-style-type: none"> Número de reclamaciones sobre derechos humanos que se han presentado y resuelto
	Responsabilidad sobre productos	Salud y seguridad de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de productos y servicios cuyo impacto a la salud y seguridad se han evaluado y mejorado
	Sociedad	Lucha contra la corrupción	<ul style="list-style-type: none"> Lucha contra la corrupción
		Comunidades	<ul style="list-style-type: none"> Impacto de la organización sobre la comunidad

Tabla 11. Indicadores de RSE para la dimensión social
Fuente: Propuesta con base en indicadores GRI

4.4.3 Caso de estudio para la aplicación del sistema de indicadores

Para mostrar la aplicabilidad y fácil interpretación del sistema propuesto en el presente trabajo para la medición del desempeño basado en el modelo GRI en su versión G4 se genera un caso de estudio, el cual se describe a continuación:

El caso de estudio que se describe a continuación es la adecuación del ejemplo extraído del artículo “Cálculo de indicadores de ecoeficiencia para dos empresas ladrilleras mexicanas” (Rincón y Wellens, 2011 con base en datos de Romo et al, 2004). Es importante aclarar que los datos empleados son aproximaciones y que la información proporcionada ha sido modificada de tal forma que permita ilustrar la aplicación del sistema de indicadores propuestos en esta investigación.

Descripción de la empresa.

La empresa ladrillera ubicada en Rivera de las flechas, Chiapa de Corzo en el estado de Chiapas, ésta es una zona ubicada en un área de valor para la biodiversidad. La producción de ladrillos es manual pero se emplea un ventilador para dispersar y homogeneizar la distribución del combustible en el horno, anteriormente el propietario empleaba llantas de caucho como combustible pero debido a una llamada de atención por parte de la Semarnat decidió cambiar dicho combustible por cáscara de café.

Los datos proporcionados corresponden a un lote de 30,000 ladrillos que es la capacidad máxima del horno. Los precios de venta de cada ladrillo son de \$0.75 y es importante mencionar que la empresa no está dada de alta en la SHCP y mucho menos paga impuestos. Su plantilla laboral está compuesta por cinco empleados: tres obreros, un hornero y un cargador, por su parte el propietario funge como vendedor. Como datos adicionales de la población donde se ubica la ladrillera se tiene que existe un alto índice de analfabetismo además de que la mayoría de sus jóvenes no asiste a la escuela.

Materia prima:

Proceso productivo		
	Unidades	Costo
Arcilla ¹	NA	NA
Agua ²	400 litros	\$90.00
Cascara de café ³	2 toneladas	\$3,900.00
Electricidad ⁴	0.011 Mwh	\$15.00

¹. Se obtiene sin costo del terreno donde se ubica la ladrillera y con ella se elabora la cerámica roja

². El agua empleada para proporcionarle consistencia a la cerámica roja se evapora durante el proceso de secado y horneado por lo tanto no se generan aguas residuales en el proceso

³. La cáscara de café es empleada como combustible

⁴. Energía necesaria para un ventilador de 3/4 hp durante 20 horas

NA = Dato no disponible

Recursos humanos:

Proceso productivo		
	Unidades	Costo
Obrero ¹	3	\$200 por millar
Cargador ²	1	\$50 por millar
Hornero ³	1	\$500 por lote

- ¹. Encargado de la extracción de la arcilla, así como del preparado y moldeado de la cerámica roja. Se calcula que un obrero produce 4000 ladrillos a la semana en promedio; el tiempo ideal de moldeado es de 2 semanas y media
- ². Encargado de acarrea los ladrillos desde el área de secado hasta el horno. Después de la venta es el comprador quien carga los ladrillos al camión
- ³. Encargado de vigilar el proceso de cocción de los ladrillos

Infraestructura:

Proceso productivo		
	Unidades	Costo
Terreno ¹		NA
Área de moldeado	1	NA
Área de horneado	1	NA
Almacén de producto terminado	1	NA

- ¹. Se trata de un terreno en el que apenas si se distingue la separación de las diferentes áreas del proceso.

Partiendo de la información y datos proporcionados para el ejemplo de la ladrillera en Chiapas se procede a emplear los indicadores propuestos en este trabajo y que son el resultado de la selección y adaptación de criterios con base en la Global Reporting Initiative (GRI, por sus siglas en inglés). Es importante destacar que la organización puede seleccionar los periodos de tiempo en los cuales ejecutar el sistema de indicadores, pudiendo ser mensual, semestral o anual.

INDICADORES PARA LA DIMENSIÓN ECONÓMICA

Aspecto: desempeño económico	1. Valor económico directo generado y distribuido mensualmente	
	<ul style="list-style-type: none"> • Valor económico directo generado: ingresos • Valor económico distribuido: gastos operativos, costo de materia prima, sueldos y prestaciones de los empleados, pagos a los proveedores de capital, pagos realizados al gobierno e inversiones en comunidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Valor económico directo generado: \$22,500* *Bajo el supuesto de que se vende el total de los 30,000 ladrillos producidos por mes • Valor económico distribuido: \$4,005.00 + \$8,000 = \$12,005.00
	2. Consecuencias económicas, así como riesgos detectados y previsibles debido al cambio climático	
	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar riesgos u oportunidades que pueden presentarse a raíz del cambio climático y por lo tanto provocar cambios significativos en las operaciones, los ingresos o los gastos. Para ello se debe considerar: <ol style="list-style-type: none"> a. Descripción del riesgo o la oportunidad y clasificación como físico, regulatorio o de otro tipo b. Las consecuencias económicas del riesgo o la oportunidad antes de que se tome ninguna medida c. Los métodos aplicados para gestionar el riesgo o la oportunidad d. El costo de las medidas adoptadas para gestionar el riesgo o la oportunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo: Uso de horno artesanal <ol style="list-style-type: none"> a. Descripción del riesgo: Dado que el horno es artesanal y no existe un control de los gases producidos durante la combustión se corre el riesgo de recibir una sanción de tipo regulatorio por parte de alguna institución gubernamental como lo es Semarnat b. Consecuencias económicas del riesgo: Recibir una multa, o suspensión temporal según se considere c. Métodos para la gestión del riesgo: Cambiar el horno, elegir otro combustible (gas), colocar una campana extractora Costo de las medidas adoptadas: Horno de gas: U\$24896. Uso de gas: \$400 por 30kg. Campana extractora: \$1,200
3. Porcentaje de inversión para programas sociales		
<ul style="list-style-type: none"> • En caso de existir programas de tipo social proporcionar el porcentaje de los egresos destinados a cubrir dicho programa especificando la fecha en que se efectuó el cálculo de dicho porcentaje <ol style="list-style-type: none"> a. Mencionar si existe un fondo independiente para dichos programa b. Indicar si los trabajadores aportan de su salario para cubrir dicho programa y especificar en qué cantidades en relación con lo aportado por la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Se destina un 10% de las ventas mensuales para la compra de material para una de las escuelas rurales de la localidad cada inicio de ciclo escolar. <ol style="list-style-type: none"> a. No existe un fondo independiente para el programa. b. Los trabajadores no aportan de su salario para el fondo de programas sociales 	

	4. Ayudas económicas otorgadas por entes del gobierno anualmente	
	<ul style="list-style-type: none"> Valor monetario total de la ayuda económica que se ha recibido de entes del gobierno, incluyendo cual es el objeto de dicha contribución: Desgravaciones, créditos fiscales, ayudas a la inversión, incentivos, becas en apoyo a la investigación y otros beneficios financieros 	<ul style="list-style-type: none"> Contribución: \$1,000.00 Objeto de la contribución: Deducible de impuestos por donación a causa social
Presencia en el mercado	5. Relación entre el salario inicial y el salario mínimo local	
	<ul style="list-style-type: none"> Diferencia entre el salario inicial y el salario mínimo local establecido, desglosado por sexo 	<ul style="list-style-type: none"> Salario mínimo por día \$70.00 establecido en México por Comisión Nacional de los Salarios Mínimos
	6. Porcentaje de altos directivos procedentes de la comunidad local	
	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de los altos directivos procede de la comunidad local 	<ul style="list-style-type: none"> NA
	7. Porcentaje de empleados que realizan trabajo voluntario en la comunidad	
<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje del total de empleados participa voluntariamente en los programas de responsabilidad social 	<ul style="list-style-type: none"> 50% de los empleados participan en los programas de responsabilidad social 	
Consecuencias económicas indirectas	8. Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructura y servicios	
	<ul style="list-style-type: none"> Inversión en infraestructura y servicios que se han realizado o se prevé realizar, señalando sus impactos 	<ul style="list-style-type: none"> NA
	9. Cantidad de denuncias o quejas provenientes de órganos de gobierno	
<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de quejas y/o denuncias provenientes del gobierno a. Desglosado por ámbito: ambientales, salud, técnicas, comerciales, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Ambiental: 1 multa por el humo generado durante el proceso de horneado del ladrillo 	
Prácticas de adquisición	10. Porcentaje del gasto que corresponde a proveedores locales	
	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje del presupuesto para adquisiciones se gasta en proveedores locales (por ejemplo, porcentaje de productos y servicios) 	<ul style="list-style-type: none"> 100% del presupuesto para adquisiciones se gasta en proveedores locales

Tabla 12. Ejemplo de aplicación de los indicadores de la dimensión económicos propuestos

INDICADORES PARA LA DIMENSIÓN AMBIENTAL

Materiales	1. Total de materiales empleados (kg o volumen)	
	<ul style="list-style-type: none"> • Peso o volumen total de los materiales empleados para producir y embalar productos y servicios distinguiendo: <ol style="list-style-type: none"> a. Materiales renovables b. Materiales no renovables 	<ul style="list-style-type: none"> • Peso total de materiales empleados para la producción de ladrillos: Kg <ol style="list-style-type: none"> a. Materiales renovables: Cáscara de café – 2000 kg b. Materiales no renovables: Agua – 400 litros
	2. Porcentaje de los materiales utilizados que son reciclados	
	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de materiales empleados para fabricar los principales productos y servicios de la organización son reciclados 	<ul style="list-style-type: none"> • El 100% de las cenizas provenientes de las cáscaras de café son reutilizadas como composta
Energía	3. Consumo energético	
	<ul style="list-style-type: none"> • Consumo total de energía y especificar: <ol style="list-style-type: none"> a. Fuente: renovables y no renovables b. Tipo y unidades de medición: vapor, refrigeración, electricidad, calefacción c. Normas y métodos empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Electricidad: 0.011 Mwh <ol style="list-style-type: none"> a. Fuente: Renovable b. Tipo: Electricidad medida en Mwh c. Recibo de luz, otra NA
	4. Reducción del consumo energético	
	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción en el consumo de energía como resultado de iniciativas en pro de la conservación y eficiencia, incluyendo: <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de energía: refrigeración, vapor, combustible, electricidad o calefacción • Referencias empleadas para calcular Las reducciones (año, punto de referencia, métodos y supuestos empleados) 	<ul style="list-style-type: none"> • NA
Agua	5. Consumo de agua (litros o volumen)	
	<ul style="list-style-type: none"> • Consumo total de agua por un determinado periodo de tiempo, indicando la fuente de obtención: aguas superficiales, subterráneas, pluviales, residuales, de humedales, ríos, lagos, del suministro de agua municipal, otras 	<ul style="list-style-type: none"> • Consumo total: 400 litros por mes <ol style="list-style-type: none"> a. Fuente de obtención: Suministro de agua municipal
	6. Porcentaje total de agua reciclada y reutilizada	
	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad total de agua reciclada o reutilizada por la organización (litros o metros cúbicos) 	<ul style="list-style-type: none"> • NA

Biodiversidad	7. Instalaciones operativas que sean adyacentes, contengan o estén ubicadas en áreas de gran valor para la biodiversidad	
	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar los datos relativos a las instalaciones operativas (propias, arrendadas, gestionadas, que contengan o estén ubicadas en áreas de gran valor para la biodiversidad, incluyendo: <ul style="list-style-type: none"> b. Ubicación geográfica y extensión en m² c. Ubicación respecto al área (en su interior, adyacente o incluyendo secciones del área protegida) d. Tipo de operación (oficinas, manufacturación o producción, extractiva) e. Valor para la biodiversidad (ecosistema, especies, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • La ladrillera cuenta con instalaciones propias dentro de una zona de gran valor para la biodiversidad. <ul style="list-style-type: none"> a. Ubicación geográfica y extensión: Coordenadas Longitud (dec): -93.026, latitud (dec): 16.700 con extensión de 85m² b. Ubicación respecto al área: adyacente c. Tipo de operación: extractiva y de producción d. Valor para la biodiversidad: *Flora: bosque de encino-pino, cupapé, guaje, huisache y mezquite *Fauna: cocodrilo de río, iguana de roca y de ribera, tlacuache y zorrillo
Biodiversidad	8. Descripción de los impactos negativos en la biodiversidad derivados de las actividades, productos y servicios	
	<ul style="list-style-type: none"> • Describir la naturaleza de los impactos directos e indirectos sobre la biodiversidad, incluyendo: <ul style="list-style-type: none"> a. Modificación de áreas b. Contaminación (introducción de sustancias que no se presentan de forma natural en la zona) c. Introducción de especies ajenas a la zona d. Cambios en los procesos ecológicos (por ejemplo, salinidad o cambios en los niveles freáticos) y especies afectadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Impactos indirectos: Producción de humo durante el horneado de ladrillo <ul style="list-style-type: none"> a. NA b. Generación de bióxido de carbono y humo c. NA d. NA
Emisiones	9. Emisiones de gases de efecto invernadero	
	<ul style="list-style-type: none"> • Emisiones de GEI en toneladas métricas de bióxido de carbono, desglosado por: <ul style="list-style-type: none"> a. Emisiones directas e indirectas b. Gases incluidos en el cálculo c. Indicar año base, normas, métodos y supuestos empleados para el cálculo <p>*Para los cálculos de los requerimientos de energía se deben convertir las fuentes de energía en equivalentes térmicos *Las emisiones de GEI se reportan en toneladas métricas de bióxido de carbono</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En este punto habrá de considerarse que dependiendo de la organización puede o no existir personal calificado para la realización de estos cálculos. Dada la naturaleza de este caso “la ladrillera” ni el propietario ni el personal cuenta con los conocimientos ni el equipo para dichas mediciones, en tal caso se recomienda emplear técnicas empíricas como medir el tiempo que dura la generación de dichos gases y el color del humo producido como signo de buena o mala combustión <p>Gases: bióxido de carbono, óxido nitroso y metano</p>

Efluentes, residuos e impacto ambiental	10. Vertido total de aguas, según su calidad y destino	
	<ul style="list-style-type: none"> • Volumen total de vertidos de aguas, previstos e imprevistos, desglosado por: <ol style="list-style-type: none"> a. Destino b. Calidad del agua (incluido el método de tratamiento) c. Incluir si ha sido reutilizada por otra organización d. Explicar normas, métodos y supuestos empleados para el cálculo 	<ul style="list-style-type: none"> • NA
	11. Peso total y peligrosidad de los residuos	
	<ul style="list-style-type: none"> • Peso total de los residuos distinguiendo entre: <ol style="list-style-type: none"> a. Peligrosos y no peligrosos b. Método de eliminación: reutilización, reciclaje, compostaje, vertedero, Almacenamiento in situ, recuperación, incineración, inyección en pozos de profundidad y otros c. Responsable: encargado del manejo de dichos residuos 	<ul style="list-style-type: none"> • Peso: 100 kg de cenizas de cáscara de café <ol style="list-style-type: none"> a. Residuos no peligrosos b. Método de eliminación: compostaje c. Responsable: El propietario se encarga del manejo de los residuos generados
	12. Peso total de los derrames significativos	
	<ul style="list-style-type: none"> • Peso total de los derrames registrados, incluyendo para cada uno: <ol style="list-style-type: none"> a. Localización y volumen del derrame b. Material del derrame: petróleo, combustible, residuos, sustancias químicas y otros c. Descripción de las consecuencias 	<ul style="list-style-type: none"> • NA
13. Mitigación del impacto ambiental		
<ul style="list-style-type: none"> • Número y descripción de las acciones llevadas a cabo para mitigar el impacto ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de acciones: 1 Descripción: Modificación de combustible al elegir cáscara de café en lugar de llantas 	
Regulación	14. Valor monetario de las multas y número de sanciones por incumplimiento de la legislación y la normativa ambiental	
	<ul style="list-style-type: none"> • Número de multas y las sanciones no monetarias, desglosadas según: <ol style="list-style-type: none"> a. Valor monetario total y causa b. Número de sanciones no monetarias c. Solución del problema 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de multas: 1 <ol style="list-style-type: none"> a. Valor monetario: \$0.00 b. Número de sanciones no monetarias: 1 por la producción de humo durante el proceso de horneado del ladrillo c. Solución: Buscar un combustible alternativo

Productos y servicios	15. Porcentaje de los productos vendidos y sus materiales de embalaje que se recuperan al final de su vida útil	
	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de los productos y/o servicios y sus materiales de embalaje se recupera para cada categoría de producto y explicar cómo se han obtenido los datos de este indicador 	<ul style="list-style-type: none"> NA
	16. Desglose de los gastos y las inversiones ambientales	
General	<ul style="list-style-type: none"> Gastos de protección ambiental, desglosados por: Costos de tratamiento de residuos, tratamiento de emisiones y restauración Costos de prevención y gestión ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> NA
	17. Porcentaje de proveedores examinados en función de criterios ambientales	
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales 	<ul style="list-style-type: none"> NA

Tabla 13. Ejemplo de aplicación de los indicadores de la dimensión ambiental propuestos

INDICADORES PARA LA DIMENSIÓN SOCIAL			
Prácticas Laborales y Trabajo digno	Empleo	1. Número de contrataciones y rotación media de empleados	
		<ul style="list-style-type: none"> Número de contrataciones en el periodo establecido para la medición (mensual, semestral o anual) <ul style="list-style-type: none"> a. desglosado por edad, sexo y región b. Indicar el número y la tasa de rotación de empleados por periodo establecido, desglosado por edad, sexo y región 	<ul style="list-style-type: none"> Número de contrataciones semestrales: 1 <ul style="list-style-type: none"> a. Edad: Menores de 35 años Sexo: Masculino Región: Las flechas, Chiapa de Corzo b. NA
		2. Prestaciones sociales para los empleados	
		<ul style="list-style-type: none"> Detallar las prestaciones sociales que se ofrecen a los empleados (seguro de vida, seguro médico, cobertura por incapacidad o invalidez, baja por maternidad, fondo de pensiones, otras), desglosar por tipo de trabajador: jornada completa, de tiempo parcial y temporales 	<ul style="list-style-type: none"> Prestaciones sociales: Seguro médico Trabajadores de jornada completa
		3. Índices de reincorporación al trabajo tras la baja por maternidad	
	<ul style="list-style-type: none"> Número de empleados que tuvieron derecho a una baja por maternidad: 	<ul style="list-style-type: none"> NA 	

Relaciones entre los trabajadores y	4. Plazos mínimos de preaviso de cambios operativos y posible inclusión de estos en los convenios colectivos	
	<ul style="list-style-type: none"> Número mínimo de semanas de preaviso a los trabajadores y a sus representantes antes de poner en práctica cambios operativos significativos 	<ul style="list-style-type: none"> NA
Salud y Seguridad en el Trabajo	5. Porcentaje de trabajadores que cuentan con servicios de salud	
	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de trabajadores que cuentan con servicios de salud con respecto al total 	<ul style="list-style-type: none"> 100% de los trabajadores se encuentran dados de alta en instituciones de salud (Seguro Social, IMSS)
	6. Lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo	
	<ul style="list-style-type: none"> Indicar el tipo de lesión, índice de accidentes con lesiones, enfermedades profesionales, la tasa de días perdidos, la tasa de absentismo y las víctimas mortales relacionadas con el trabajo, desglosados por: <ul style="list-style-type: none"> a. región y sexo b. Reglamentación en caso de accidentes 	<ul style="list-style-type: none"> Tipo de lesión: Aplastamiento de dedos Días perdidos: 2 <ul style="list-style-type: none"> a. Trabajadores propios: 2 b. Sexo: Masculino c. Enviar al trabajador a atención médica y descanso necesario
7. Trabajadores cuya profesión tiene riesgo de enfermedad		
<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de trabajadores que desarrollan actividades profesionales con una incidencia o un riesgo elevados de determinadas enfermedades <ul style="list-style-type: none"> a. Mencionar mecanismos para reducir dichos riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> 100% de los trabajadores se encuentran en riesgo de sufrir alguna enfermedad debido a las actividades que desempeñan <ul style="list-style-type: none"> a. Mecanismos de prevención: Proporcionar equipo de trabajo adecuado: cubre bocas, faja, guantes, casco, zapatos antiderrapantes 	
Capacitación y Educación	8. Promedio de horas de capacitación anuales por empleado	
	<ul style="list-style-type: none"> Promedio de horas de capacitación que los empleados recibieron en un periodo de tiempo establecido por la organización, desglosado por sexo y categoría laboral 	<ul style="list-style-type: none"> Horas de capacitación: 8 horas Sexo masculino: 100% Categoría laboral: 3 Obreros, 1 hornero y 1 cargador
Diversidad e Igualdad de	9. Desglose de la plantilla por categoría profesional y sexo, edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad	
	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de trabajadores pertenecientes a las siguientes categorías de diversidad forma parte de la organización: <ul style="list-style-type: none"> a. Sexo b. Edad: < 30 años, entre 30 y 50, > de 50 	<ul style="list-style-type: none"> a. Total de trabajadores: 5 b. Sexo: Masculino – 100% c. Edad: Entre 30 y 50 años

Derechos Humanos	Igualdad de retribución	10. Relación entre el salario base de los hombres con respecto al de las mujeres	
		<ul style="list-style-type: none"> Indicar la relación o diferencia entre el salario base y la remuneración de las mujeres en comparación con los hombres para cada categoría profesional 	<ul style="list-style-type: none"> NA
	Prácticas laborales	11. Número de reclamaciones sobre prácticas laborales	
		<ul style="list-style-type: none"> Número total de reclamaciones sobre prácticas laborales que se han presentado, Indicar: reclamaciones abordadas y resueltas 	<ul style="list-style-type: none"> NA
	No discriminación	12. Número de casos de discriminación y medidas correctivas adoptadas	
		<ul style="list-style-type: none"> Número de casos de discriminación ocurridos durante el periodo establecido a. Describa la situación actual y las medidas adoptadas para solucionarlo 	<ul style="list-style-type: none"> NA
Trabajo Infantil y forzoso	13. Programas para identificar casos de explotación infantil, trabajo forzado, y medidas adoptadas para su abolición		
	<ul style="list-style-type: none"> Indicar los centros y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo infantil y forzoso, incluyendo: <ul style="list-style-type: none"> a. Localización, Tipo y proveedores b. Exposición a trabajos peligrosos c. Indicar medidas desarrolladas por la organización dirigidas eliminarlas 	<ul style="list-style-type: none"> Ninguno 	
Derechos de la población	14. Número de casos de violación de los derechos de los pueblos indígenas y comunidades		
	<ul style="list-style-type: none"> Número de casos de violación de los derechos de los pueblos indígenas y comunidades que se han identificado a. Describir la situación actual y las medidas adoptadas para eliminar dicha situación 	<ul style="list-style-type: none"> NA 	
Mecanismos de reclamación	15. Número de reclamaciones sobre derechos humanos que se han presentado y resuelto		
	<ul style="list-style-type: none"> Número de reclamaciones sobre derechos humanos que se han presentado a través de los mecanismos formales e indicar número de reclamaciones resueltas 	<ul style="list-style-type: none"> NA 	

SOCIEDAD	Cilientes	16. Porcentaje de productos y servicios cuyo impacto a la salud y seguridad se han evaluado y mejorado	
		<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de productos y servicios cuyos impactos a la salud y seguridad se han evaluado para promover mejoras 	<ul style="list-style-type: none"> • NA
	Lucha contra la corrupción	17. Lucha contra la corrupción	
<ul style="list-style-type: none"> • Número, la naturaleza de los casos confirmados de corrupción y la solución dada a dichos casos a. Número de personal y socios empresariales que ha recibido información sobre políticas y procedimientos contra la corrupción 		<ul style="list-style-type: none"> • NA 	
Comunidades	18. Impacto de la organización sobre la comunidad		
	<ul style="list-style-type: none"> • Número de impactos identificados (posibles y reales) sobre la comunidad local, incluyendo la descripción de dichos impactos 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de impactos sociales identificados: 1 • Descripción: Generación de empleos y apoyo a escuela rurales de la zona para reducir la deserción escolar 	

Tabla 14. Ejemplo de aplicación de los indicadores de la dimensión social propuestos

Análisis del caso. Como resultado de la aplicación del sistema de indicadores al caso de la ladrillera se puede observar que existen muchos puntos en los que se ha puesto la referencia NA (no aplica), esto importante ya que como se he mencionado este trabajo busca adaptarse a las necesidades de las empresas, ya que dada su naturaleza, ubicación, giro, madurez, tamaño, entre otras características dependerán sus necesidades y expectativas.

Otra conclusión que puede tenerse como resultado de esta evaluación de la ladrillera es que muchas empresas sin importar su tamaño pueden desarrollar acciones como parte de un programa de responsabilidad social sin tener que invertir cantidades excesivas de recursos, además de que realizando cambios sencillos y actuar de acuerdo con las buenas practicas elementales como el trato digno a los trabajadores, el pago de impuestos, el cuidado de los recursos naturales, sólo por mencionar algunos.

Otro punto importante que permite observar el caso de la ladrillera es que en muchas ocasiones las empresas ya se encuentran realizando acciones de responsabilidad social pero no se han percatado de ello, y es precisamente una de las bondades de contar con un sistema de indicadores que permite hacer esos descubrimientos.

Una recomendación con respecto al caso presentado es que además de los beneficios “ideales” que pudiera tener una empresa después de desarrollar e implantar un programa de responsabilidad social es que permite mostrar que una empresa sin importar su tamaño y su limitado acceso a recursos le limita a llevar a la práctica un programa de estas características y tener éxito.

4.5 Consideraciones generales

Es importante destacar, que aunque se muestra una lista con todos los indicadores propuestos por la Global Reporting Initiative (GRI, por sus siglas en inglés) en su versión G4, el objeto del presente trabajo como ya se ha mencionado antes, es que la organización y sus responsables elijan los indicadores que tienen relación con aquellos temas que previamente han sido identificados como parte de su materialidad y que por lo tanto, interesan a sus grupos de interés. Es importante aclarar también que dadas estas características en los indicadores, lo que sirve para una empresa no necesariamente le servirá a otra, aun tratándose del mismo giro dada la naturaleza cambiante de cada una.

Otro punto muy importante a destacar es que el objetivo de ejecutar estos indicadores no es decir que tan socialmente responsable es una empresa como pretenden otros modelos, sino permitir a la organización comparar a través del tiempo dichos valores con el fin de mejorar, así como identificar posibles fallas en el sistema de RSE.

Cabe mencionar que los indicadores aquí propuestos, pueden ser tomados como base para la creación de otros que puedan cumplir con los objetivos y/o expectativas específicas de la organización. También se pretende que en un futuro, si la organización así lo decide pueda considerar el total de indicadores establecidos por la Global Reporting Initiative para la generación de un reporte de sostenibilidad con base en la Guía GRI.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con base en la literatura consultada y el trabajo de análisis llevado a cabo durante la realización de la presente investigación se permite concluir satisfactoriamente con el objetivo planteado al inicio de la misma. Se construyó una guía simplificada de responsabilidad social dividida en cuatro pasos principales, orientando y facilitando a la organización y sus responsables en la planeación, puesta en marcha y medición del desempeño a través de una serie de procedimientos, herramientas y sugerencias.

Una ventaja destacable de esta guía propuesta es su carácter ajustable y la versatilidad de su diseño, además de ajustar e integrar aquellas herramientas y estrategias más adecuadas disponibles en el mercado, ya que está diseñada de tal forma que cualquier organización pueda adaptarla a sus necesidades y características. Otra característica importante es que al estar enfocado a empresas que recién inician en el tema de la responsabilidad social, se emplean términos sencillos y considera datos que cualquier empresa sin importar su tamaño tenga disponibles en sus archivos.

Habrà que sumarse el hecho de que la puesta en marcha de esta guía no requiere una inversión importante de recursos pues su fortaleza radica en la participación y compromiso de los diferentes elementos de la organización, al formar un equipo multidisciplinario que permita conjuntar diferentes visiones y soluciones a los problemas y necesidades de mejora de la organización, claro que será necesario designar a un encargado o líder, responsable de coordinar las actividades, la información, la consecución de los objetivos, la medición del desempeño y el seguimiento del programa de Responsabilidad social empresarial establecido.

Al igual que con cualquier otro cambio organizacional, para que un programa de responsabilidad social tenga éxito, es necesario realizar una sensibilización constante entre todos los involucrados, así como promover el compromiso constante y consciente de cada uno de los que participan en el cambio, así como tener una visión más clara acerca de cómo enfocar sus esfuerzos y recursos de forma más específica, sin morir en el intento.

El futuro de la responsabilidad social en México muestra un panorama alentador, ya que cada año son más las empresas que buscan el distintivo de empresa socialmente responsable, son otras tantas las que desean elaborar sus memorias o reportes de sostenibilidad o bien, aquellas que desean exportar sus productos y que requieren por legislación local contar con un programa de responsabilidad social o que simplemente desean ser competitivos.

Dado que el trabajo de investigación realizado se constituye como una propuesta diseñada de tal forma que sea ajustable y adaptable a las necesidades y características de las empresas que deseen emplearlo como guía, ésta queda abierta para aportaciones y recomendaciones futuras. Más importante aún, como posibilidad de trabajo a futuro es la implementación de esta guía para identificar mejoras y añadir algún requerimiento que la misma competitividad global e innovación requiera.

REFERENCIAS

- Aigner, D. J., Lloret, A. (2013). Sustainability and competitiveness in México. *Management Research Review*, volumen 36, issue 12, pp. 1252-1271.
- Alcarria, Jaime. (2008). *Contabilidad financiera I*. Universitat JAUME I.
- Alianza por la responsabilidad Social Empresarial AliaRSE. (2011). *La responsabilidad social en México*. México, D.F.
- Alonso, José Antonio, et al. (2012). *La empresa en tiempos de cambio: La RSC y los negocios inclusivos*. Fundación Carolina. Editorial Siglo XXI. España.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Editorial Harper. Nueva York, Estados Unidos de Norteamérica.
- Calderón, Juan Felipe. (2004). *Empresa socialmente responsable: Fundamentos*. Aliarse, Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi). México, D.F.
- Carroll, Archie. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*. Volumen 4, número 4. Georgia, Estados Unidos de Norteamérica.
- Carrol, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Towards the moral management of organisational stakeholders. *Business Horizons*, 34. P.p.39-48.
- Castañeda, G. (1998). *La empresa mexicana y su gobierno corporativo: antecedentes y desafíos para el siglo XXI*. Edición Universidad de las Américas y Alter Ego Editores. México.
- Centro europeo de empresas innovadoras (CEEI) - Fundación ÉTNOR (para la ética de los negocios y las organizaciones). (2004). *Guía de responsabilidad social empresarial*. Valencia, España.

Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi). (2012). Programas de responsabilidad social empresarial. México, D.F.

Civantos, Óscar. (2006). Mercado sostenible y responsabilidad Social: Hacia la responsabilidad de los actores sociales. Editorial Comares. Primera edición. ISBN: 8498360781. Granada, España

Cochran, P. y Wartick, S. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *The Academy of Management Review*. Vol. 10, No. 4 (Oct., 1985), pp. 758-769.

Correa, M. E. et al. (2005). Medir para gestionar la responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*, Volumen 83, número 8. Pp. 51-58.

Davids, Keith. (1960). Can Business Afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*. Vol. 2. No. 3. Pp. 70-76.

Dahlsrud, Alexander. (2006). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. Departamento de economía industrial y administración de la tecnología. Universidad Noruega de ciencia y tecnología. Trondheim, Noruega.

De la Cerda, J., Núñez, F. (1993). La administración en desarrollo: Problemas y avances de la administración en México. Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales, A.C. México.

Donaldson, T., Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence. *The Academy of Management Review*.

Drucker, P. (1993). La sociedad post-capitalista. Nueva York: Harper Business.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford.

Freeman, R. Edward. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, Estados Unidos de Norteamérica.

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profit. *The New York Times Magazine*. Estados Unidos de Norteamérica.

García Casella C, Blanco I. (2009). Medición de la responsabilidad social desde las variables que vinculan la creación de valor con las demandas sociales y ambientales. Coloquio Internacional y Consorcio Doctoral, Universidad Jean Moulin Lyon 3, Francia.

Hart, Stuart. (1997). Beyond greening: “strategies for a sustainable world”. Harvard Business Review. Vol. 75, No. 1. P.p. 66-76.

Global Reporting Initiative GRI. (2004). Guía para comunicar políticas de responsabilidad social corporativa en las Pymes. GRI. Madrid, España.

Nieto Antolín, Mariano; Fernández Gago, Roberto. (2004). Responsabilidad social corporativa: La última innovación en management. Universia Business Review.

Organización de las Naciones Unidas, ONU. (2007). Conferencia de las Naciones Unidas sobre comercio y desarrollo. Orientaciones sobre los indicadores de la responsabilidad social de las empresas en los informes anuales. ISBN 92-1312346-1.

Perdiguero, Tomás G. (2003). La responsabilidad social de las empresas en un mundo global. Primera Edición. Editorial Anagrama. Pp. 215. Barcelona, España. ISBN: 84-339-6196-9

Perdiguero, T., García, A. (2005). La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial. Ed. PUV. Barcelona, España.

Portales, L., García de la Torre, C. (2012). Responsabilidad social empresarial: Evolución de la responsabilidad social empresarial: nacimiento, definición y difusión en América Latina. Primera edición, Pearson educación. México.

Porter, M., Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. Volumen 84, Número 12. pp. 42-56. ISSN 0717-9952

Porto, N., J. Castromán (2006). Responsabilidad social: un análisis de la situación actual en México y España. Universidad Nacional de México, Facultad de contaduría y administración, Núm. 220, pp. 67-87.

Raufflet, Emanuel. et al. (2012). Responsabilidad social empresarial. Primera Edición. Estado de México, México. Editorial Pearson. Pp. 368.

Rincón, E., Wellens A. (2010). Calculo de indicadores de ecoeficiencia para dos empresas ladrilleras mexicanas. Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional Autónoma de México.

Sampedro Fernández, César. (2014). Responsabilidad social corporativa: concepto, dimensión interna y comunicación. Facultad de ciencias jurídicas y sociales. Universidad de la Rioja

Ullman, A. (1985). Data in search of a theory: a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure and economic performance of US firms. The Academy of Management Review. Vol. 10, No. 3. Pp. 540-557.

Urcelay, Jaime. (2007). La responsabilidad social de la empresa en la gestión de las Pymes. Colección EOI Empresas.

Vásquez, J. González, D. (2009). Metodología para implementar un modelo de responsabilidad social empresarial (RSE) en la industria de la curtiembre en Colombia. Universidad de Medellín. Revista del departamento académico de ciencias administrativas. Volumen 4, Número 8. Fondo editorial.

Vives, A., Peinado-Vara, E. (2011). RSE: La responsabilidad social de la empresa en América Latina. Fondo Multilateral de Inversiones-Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C.

Wood, Donna. (1991). Corporate social performance revisited. Academy of Management Review. Vol. 16, No. 4. Pp. 691-718

Zadek, S. (2005). El camino hacia la responsabilidad corporativa. Harvard Business Review, Vol. 83, núm. 8, pp. 60-69.

MESOGRAFÍA

Espantaleon, Alfredo. (2012). Relación entre responsabilidad social y desarrollo sostenible. RSCYMAS: responsabilidad social corporativa y sostenibilidad. Texto extraído de la ISO 26000: 2010. Disponible en: <http://rscymas.com/2012/10/08/relacion-entre-responsabilidad-social-y-desarrollo-sostenible/>

Global Reporting Initiative GRI (2014). G4: Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad: principios y contenidos básicos. Disponible en: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-one.pdf>

Global Reporting Initiative GRI (2014). G4: Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad: manual de aplicación. Disponible en: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-two.pdf>

Glotzer, Joel. (2012). La importancia de la materialidad en la RSE. Verant, consultora estratégica. Disponible en: <http://verantrse.tumblr.com/post/23102635772/la-importancia-de-la-materialidad-en-la-rse>

Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social y Centro de Divulgación del Conocimiento Económico. (2005). Conceptos básicos e indicadores de Responsabilidad Social Empresarial: manual de apoyo para periodistas. Instituto Ethos de empresas y responsabilidad social y Centro de Divulgación del Conocimiento Económico. Disponible en: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-59dConceptosBasicoseIndicadoresManual.pdf>

Lavado, Antonio. (2013). GRI-G4 ¿Qué es importante? Y ¿Para quién?: materialidad y grupos de interés, dos caras de una misma moneda. Disponible en: <http://diarioresponsable.com/portada/opinion/16857-gri-g4-ique-es-importante-y-ipara-quien-materialidad-y-grupos-de-interes-dos-caras-de-una-misma-moneda.html>

Libro verde de la Comisión Europea. (2014). Copenhagen Charter. Disponible en: http://ec.europa.eu/green-papers/index_es.htm

Organización de las Naciones Unidas. (1987). Nuestro futuro común “Informe Brundtland. Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Disponible en: <http://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>

Pérez Pineda, Felipe. (2010). ¿Qué significa y por qué es importante incorporar la sostenibilidad en los negocios?. Primera parte. Desde la facultad: Blog de los miembros de la facultad de INCAE Business school. Disponible en: <http://www.incae.edu/ES/blog/tag/responsabilidad-social-empresarial/>

Sendel, Federico. (2011). ¿Existe una relación entre Sostenibilidad o Responsabilidad Social Corporativa?. Positive sum strategies. Disponible a través de ExpokNews:

<http://www.expoknews.com/%C2%BFexiste-una-relacion-entre-sostenibilidad-o-responsabilidad-social-corporativa/>

Vives, Antonio. (2015). Materialidad: 12 principios básicos y una metodología para la estrategia de RSE parte II. Ágora, Inteligencia colectiva para la sostenibilidad. Disponible en: <http://agorarsc.org/materialidad-12-principios-basicos-y-una-metodologia-para-la-estrategia-de-rse-ii-parte/>

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID): www.iadb.org
- Banco Mundial: www.bancomundial.org
- Business and Sustainable Development: www.bsdglobal.com
- Business for Social Responsibility: www.bsr.org
- Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE): www.ccre.co
- Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental (CEDA): www.ceda.org.ec
- Centro Internacional para el Desarrollo Humano (CIDH): www.cidh.co.cr
- Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi): www.cemefi.org
- Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial: centrarse.org
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL): www.cepal.org
- DERES de Uruguay: www.deres.org.uy
- Comisión Europea: <http://ec.europa.eu>
- Global Reporting Initiative (GRI): www.globalreporting.org
- Forética: www.foretica.es
- Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial: fundahrse.org
- International Organization for Standardization ISO: www.iso.org
- Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial (IARSE): www.iarse.org
- Instituto Ethos: www3.ethos.org.br
- IntegraRSE: www.integrarse.org
- Mundo Indígena: www.redindigena.net
- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa: www.observatoriorsc.org
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO): www.fao.org
- World Business Council for Sustainable Development: www.wbcsd.org

Anexo 1. Primer estudio: Panorama de la responsabilidad social en México

De acuerdo con información disponible en la página web de ResponSable, se tiene la siguiente información acerca del estudio realizado.

a) ¿Por qué un estudio de RS en México?

En ResponSable, agencia de responsabilidad social empresarial (RSE), se han visto nacer desde estrategias hasta programas y áreas de responsabilidad social y en varias ocasiones han sido consultados por empresas grandes, MiPyMEs, organizaciones internacionales, entre otras, que buscan datos estadísticos y mejores prácticas que les permitan tomar decisiones estratégicas en torno a la gestión de la RS en su empresa.

Sin embargo, en México se carece de información al respecto; aunque se han realizado esfuerzos para recopilar los tipos de impactos de las empresas, no había un estudio que permitiera entender cómo se aplica y gestiona la responsabilidad social.

En ResponSable se plantearon el reto de recopilar información en este sentido mediante una encuesta en línea centrada en 5 ejes:

- Alcance y Estructura
- Implementación
- Comunicación
- Beneficios y Rentabilidad
- Percepción del Consumidor

b) Objetivos

- Referente estadístico. Tener un referente estadístico del nivel de aplicación de la responsabilidad social en los grandes corporativos y en las MiPyMEs en México

- Documento de referencia. Volverse un documento de referencia en México que permita difundir los beneficios de la RS entre las empresas que todavía no adoptan la responsabilidad social como parte de su modelo de negocio
- Referente de opiniones. Detectar los objetivos, motivaciones, claves de éxito, barreras y beneficios más importantes para las empresas en México
- Herramienta de Benchmarking. Proveer a las empresas de una herramienta de benchmarking sobre cómo estructurar sus áreas y ajustar sus estrategias de responsabilidad social

c) Implementación

La aplicación del cuestionario se desarrolló entre el 8 de julio y el 10 de agosto 2013, de manera electrónica con el fin de lograr un mayor alcance.

Participaron un total de 1,645 personas representando más de 500 micros, pequeñas y medianas empresas y 300 empresas grandes, además de organizaciones de la sociedad civil, instituciones educativas, instituciones gubernamentales, y consultores.

Con la finalidad de enriquecer el análisis cuantitativo, durante los meses de agosto, septiembre y octubre, se realizaron 47 entrevistas con CEOs, directores y gerentes de RS, organismos nacionales e internacionales involucrados en el tema, presidentes de cámaras empresariales así como altos ejecutivos de instituciones gubernamentales.



En la siguiente dirección electrónica se podrá descargar y consultar el estudio aquí mencionado para mayores detalles.
http://www.responsable.net/estudios/mexico/Panorama_responsabilidad_social_2013_Descargar_Estudio.html

Anexo 2. Formato para realización de entrevistas en la identificación de temas materiales



ENTREVISTA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE TEMAS MATERIALES

Fecha: _____

Hora: _____

Nombre del Responsable: _____

Área / Departamento / Función del entrevistado: _____

1. *¿Qué aspecto o actividad cree que debería realizar la organización y no se está llevando a cabo?* _____

2. *¿Las actividades y operaciones actuales de la organización están enfocadas al cumplimiento de la misión y visión de la organización?* _____

3. *¿Cuáles considera que hacen falta?* _____

4. *¿Qué tan importante es para la organización incluir estos temas dentro de la estrategia de la empresa?* _____

5. *¿Cómo podrían estos temas incluirse en las actividades y operaciones de la organización?* _____

Anexo 3. Formato para reporte en la identificación de temas materiales



REPORTE PARA LA IDENTIFICACIÓN DE TEMAS MATERIALES

Fecha: _____

Hora: _____

Nombre del Responsable: _____

Departamentos y áreas involucrados: _____

Medios empleados:

Entrevistas Artículos Encuestas Brainstorming

Informes Reportes Normatividad Misión / Visión

Temas materiales identificados:

Observaciones:

Firma del Responsable

Firma del Gerente General

Anexo 4. Formato para la identificación de los grupos de interés



FORMATO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Fecha: _____ Hora y Lugar: _____

Nombre del entrevistado: _____

Organización y Función del entrevistado: _____

1. ¿Quiénes pueden ser beneficiarios del actuar de la organización? _____

2. ¿Quiénes podrían afectarse negativamente como consecuencia de la operación o algún cambio de la organización? _____

3. ¿Quiénes podrían beneficiarse de algún cambio en la organización? _____

4. ¿Quién o quiénes podrían generar resistencia contra dichos cambios en la organización o sus operaciones? _____
5. ¿Quién o quiénes son necesarios para que la organización opere? _____

6. ¿Estos grupos comparten intereses con la organización? _____
7. ¿Forman parte o contribuyen a la materialidad de la empresa? _____