



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**COMUNICACIÓN INTERNA COMO VEHÍCULO PARA  
INTERNALIZAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL  
EMPRESARIAL DENTRO DE LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
ESPECIALIDAD EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**P R E S E N T A N**

**ANAHÍ CASTAÑEDA MORENO**

**ANDREA ROMERO ALVARADO**

**ASESORA: ADRIANA REYNAGA MORALES**



**CIUDAD UNIVERSITARIA 2012**



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.

# ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN.	3
<b>CAPÍTULO I</b> Cultura organizacional.	6
1.1 Componentes de la cultura organizacional	7
1.2 Funciones de la cultura organizacional	10
1.3 Tipos de cultura	11
1.4 Cómo se conforma la cultura	12
1.5 Culturas fuertes	14
1.6 Cómo se comunica la cultura	16
1.7 Cultura y contexto	18
1.8 La cultura, en la actualidad	20
<b>CAPÍTULO II</b> Responsabilidad Social Empresarial: reflejo de la cultura organizacional.	23
2.1 Un vistazo por la historia de la RSE	25
2.2 RSE en su dimensión integral	26
2.3 Organismos internacionales en pro de la RSE	29
2.4 RSE en México	39
2.5 El concepto de stakeholders, fundamental para la RSE	42
2.6 Calidad de vida en el trabajo	44
<b>CAPÍTULO III.</b> Comunicación vehículo para la cohesión organizacional	46
3.1 Objetivos: imprescindibles para lograr una comunicación eficaz	49
3.2 Motivación y análisis de necesidades	52
3.3 Comunicación externa e interna	56
3.4 Comunicación formal e informal	58

3.5. Comunicación y RSE	60
<b>CAPÍTULO VI. Homex, Expok y FASA, comunicando a la RSE a sus stakeholders</b>	<b>63</b>
4.1 Estudio de caso A: Homex	72
4.2 Estudio de caso 2. FASA. Fábrica de Sandalias	79
4.3 Expok. Innovación en Responsabilidad Social	81
4.4 Diagnósticos	82
CONCLUSIONES	103
FUENTES DE INFORMACIÓN	110

## INTRODUCCIÓN

La inquietud por realizar este trabajo nace del interés que se tiene, en primera instancia, sobre el tema de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), principalmente en México, pues nos parece importante los cambios realizados por organizaciones lucrativas para convertirse en actores sociales encaminados a ser parte de la solución de los problemas ocurridos en su entorno.

A diferencia de antes, cuando se concebía a una organización sólo como generadora de ingresos, en la actualidad, los empresarios están conscientes o han comenzado a entender que sus acciones tienen un impacto negativo o positivo, el cual afecta de manera directa sus labores. Ahora, saben que la reputación buena o mala puede marcar la diferencia en un mercado cada vez más competitivo.

Bajo la premisa de que existen múltiples problemas sociales —como la drogadicción, la pobreza, el narcotráfico, la exclusión social, por mencionar algunos— y ambientales —el cambio climático, la escasez de agua y otros problemas que atañen a la sociedad— las empresas han enfocado la difusión y promoción de sus acciones de Responsabilidad Social a estos ámbitos.

Sin embargo, al percatarnos de que las empresas se enfocan en promover esta filosofía hacia sus públicos externos para ser reconocidas por éstos, nos preguntamos cómo se gestiona la RSE hacia dentro de la organización y cómo comunican la cultura de Responsabilidad Social en sus públicos internos.

Por ello, se busca determinar la relación existente entre comunicación y RSE, al considerar que esta última depende de la primera para poder penetrar en la cultura de la empresa y por tanto en quienes la conforman, trayendo así beneficios para ambas partes.

De ahí que nuestros objetivos sean los siguientes: conocer las estrategias de comunicación organizacional que utilizan las empresas mexicanas para crear una cultura de RSE en su público interno, reconocer cómo impacta la RSE al público interno a través de la cultura organizacional, e identificar la repercusión que tiene el contar con el distintivo de Empresa Socialmente Responsable.

Como se observa, queremos mostrar a la comunicación como pieza fundamental del tratamiento de la RSE, pues a través de ella se establecen los canales de transmisión y retroalimentación con todos los niveles jerárquicos de un organismo y la inclusión de esta óptica en la cultura organizacional.

Dicho esto, nuestra principal hipótesis es que: “Si las empresas se enfocaran más en comunicar la cultura de Responsabilidad Social entre sus públicos internos que al exterior, entonces éstos internalizarían e implementarían esta filosofía empresarial proyectándola hacia afuera y por tanto generando un mayor reconocimiento de la organización en su entorno.”

Si bien, la implementación de acciones de Responsabilidad Social forjan una mejor imagen de la empresa, también es cierto que la RSE abarca mucho más que sólo una dimensión externa. Difundir su preocupación por el entorno donde se desarrolla, implica también ser un ente que, mediante la comunicación, lleve esta filosofía con su público interno para fortalecer la identidad organizacional y reflejar una imagen favorecedora.

Por lo anterior, es que en los tres primeros capítulos está condensada la información teórica de cada una de las palabras clave —Comunicación, Cultura organizacional y Responsabilidad Social—.

Debemos decir que para conseguir este marco conceptual, revisamos varios autores que abordan diversas perspectivas tanto de la comunicación organizacional (interna y externa), la cultura, y de la Responsabilidad Social Empresarial. Aunque dichos puntos de vista no son del todo divergentes, concordamos en retomar sólo a aquellos que, a nuestro juicio, otorgan conceptualizaciones claras y completas, y así mismo eran más útiles para nuestra línea de investigación.

Por eso es que no basamos el texto en un solo autor, ya que al retomar varios documentos y personajes, la finalidad es proporcionar los temas vistos desde diferentes aristas, pero todas ellas enfocadas a un mismo propósito.

En la cuarta sección se abordan tres estudios de caso mediante los cuales se expone un panorama sobre cómo ocurre la gestión de estos tres términos. Desarrolladora Homex,

FASA Fábrica de Sandalias y Expok, son las tres organizaciones que nos abrieron las puertas para conocer un poco más sobre cómo están interactuando estos tres vectores del fenómeno en la práctica empresarial actual.

Al ser un tema poco tratado en la actualidad pero que necesita de la atención de empresarios, los alcances que este proyecto tenga se podrán retomar por futuros comunicólogos organizacionales interesados por conocer cómo influye la comunicación interna en la creación de una cultura de RSE entre los miembros de una empresa y con base en eso proponer nuevas formas de abordar esta temática.

## Capítulo I. Cultura organizacional, la diferencia

Para hablar de cultura organizacional y las dimensiones del término es necesario definir primero qué es una organización. Richmond y McCroskey la conceptualizan como “un grupo organizado de individuos trabajando interdependientemente dentro de un sistema relativamente estructurado, abierto, para lograr objetivos comunes.”<sup>1</sup>

Así, se concibe a la organización como un sistema donde sus estructuras están conectadas con el fin de llegar a un objetivo común. Para que esta relación funcione, se establecen una serie de normas a seguir por cada uno de sus integrantes.

Por su parte, la cultura se forma gracias a las experiencias, símbolos, valores y actitudes que pasan de una generación a otra mediante diversas expresiones. Así, las organizaciones se han convertido en un sistema creador de significados con sus propias reglas, normas, ritos y actividades, dando lugar a la cultura organizacional.

Según Horacio Andrade, la cultura organizacional es:

el conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por tanto un patrón similar de comportamiento ante situaciones específicas.<sup>2</sup>

Para José Luis Pariente Fragoso se trata de un “sistema *simbólico* creado, aprendido y transmitido internamente en la organización, con objeto de enfrentar las demandas del entorno en el cumplimiento de su misión.”<sup>3</sup>

Por lo tanto, la cultura organizacional es todo aquel conjunto de formas de pensar, lenguajes, conocimientos y códigos de comportamiento compartidos por los miembros de una organización y, que a su vez, son enseñados a los nuevos integrantes.

---

<sup>1</sup> Virginia P. Richmond; James C. McCroskey, *Organizational communication for survival*, New Jersey, Pearson Education, 1992, 4a ed., p. 2, Traducción propia.

<sup>2</sup> Horacio Andrade en Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 2002, 2ª ed., p. 90.

<sup>3</sup> José Luis Pariente Fragoso, *Teoría de las organizaciones. Un enfoque de metáforas*, México, Porrúa, 2001, 2ª ed., p. 262.



De acuerdo con Stephen Robbins, existe un consenso que sugiere siete características<sup>4</sup> de la cultura en una organización:

1. *Innovación y toma de riesgos.* El grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y a correr riesgos.
2. *Atención al detalle.* El grado en que se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
3. *Orientación a los resultados.* El grado en que la gerencia se enfoca en los resultados en lugar de en las técnicas y procesos utilizados para lograr estos resultados.
4. *Orientación hacia las personas.* El grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en la gente dentro de la organización.
5. *Orientación al equipo.* El grado en que las actividades de trabajo están organizadas alrededor de equipos, en lugar de hacerlo en torno a los individuos.
6. *Energía.* El grado en que la gente es emprendedora y competitiva y no pasiva.
7. *Estabilidad.* El grado en que las actividades organizacionales prefieren mantener el *statu quo* en contraste con la insistencia en el crecimiento.

En mayor o menor medida las organizaciones presentan estos elementos, lo cual nos da un indicio de las formas de comportamiento que deben seguir quienes las integran, así como la atención y el valor que los directivos les dan a sus empleados, y la capacidad de éstos para trabajar individual o grupalmente.

### **1.1 Componentes de la cultura organizacional**

Para explicar cuáles son los elementos que conforman la cultura de una organización tomaremos como base la clasificación realizada por Christian Scholz y Edgar Schein<sup>5</sup>, quienes consideran cuatro niveles de cultura:

1. Nivel de los artefactos y rituales

---

<sup>4</sup> Stephen Robbins; Timothy Judge, *Comportamiento organizacional*, México, Pearson Education, 2009, 13ª ed., p. 551-552.

<sup>5</sup> Michael Ritter, *Cultura organizacional*, Buenos Aires, La Crujía, 2008, p. 74-79.

En este rubro se hace referencia a la identidad visual de la organización; todos los objetos gráficos que nos indiquen quién es la empresa. Generalmente el logotipo e imago tipo utilizados en su publicidad y productos tienen esta función, pues expresan el nombre de la organización. Al paso del tiempo estas representaciones se convierten en símbolos porque generan significados emocionales entre los empleados, dando así identidad propia a la organización.

Además, abarca desde el diseño del inmueble, así como sus interiores, señalética (conjunto de signos que ayudan a orientar el comportamiento, su objetivo es regular y facilitar el acceso a los servicios requeridos por los individuos en un espacio determinado, por lo que se adapta a una situación específica contrario a la señalización, la cual es universal), papelería hasta la distribución de las oficinas y los uniformes, lo cual está contenido en el manual de diseño corporativo que determina el buen y mal uso de los elementos antes mencionados.

También aquí encontramos a las normas, las cuales son un patrón de comportamiento o comunicación que indica lo que las personas deberían hacer en un entorno específico.

Los rituales, son aquellos eventos preestablecidos por la empresa con el principal objetivo de lograr una convivencia más allá de lo laboral entre empleados con sus familias y, en ocasiones, de éstos con los directivos.

De tal manera existen las reuniones informativas, torneos deportivos, día de puertas abiertas, día de las madres, cena de Navidad, empleado del mes, celebración de aniversarios de la empresa, entre otros.

## 2. El nivel de la tradición, las leyendas, los mitos y los héroes

En primer lugar, hablamos de la historia de la organización, cómo, cuándo y quiénes la fundaron, después están los mitos y las leyendas; hechos contados de unos empleados a otros sin que se haya comprobado su veracidad pero que sirven como distintivos de la organización pues sus integrantes lo asocian con el pasado de la misma.

Por último, está la figura del héroe; utilizada con miras a que los miembros lo tomen como ejemplo y actúen con base en sus principios. Generalmente, son los fundadores a quienes

se les simboliza como héroes por haber implementado estrategias de éxito en pro del desarrollo institucional.

### 3. Nivel de los valores (identidad conceptual)

Aunque este nivel, Scholz y Schein, lo clasifican como el nivel de los valores, consideramos este rubro como la identidad conceptual debido a que contiene la filosofía, visión, misión, objetivos y valores de la organización.

Si los objetivos son aquellos estados personales, profesionales o grupales a los cuales aspiramos, la filosofía de una empresa está determinada por los directivos o creadores de la corporación, son ellos quienes deciden la mejor forma de trabajo para alcanzar los fines para los cuales fue creado el ente e incluye una serie de parámetros derivados de su propia cultura y forma de pensar.

La visión es la declaración fundamental de valores, aspiraciones y metas donde se engloba el conjunto de objetivos organizativos a largo plazo. Por su parte, la misión se centra en los medios mediante los cuales la empresa competirá.

Por su parte, Abraham Nosnik<sup>6</sup> se centra más en la misión como una forma de expresar la responsabilidad que los integrantes de la empresa tienen frente a la sociedad con aquellos beneficios que producen para ella, ya sea económicos, culturales, materiales, intelectuales o el mismo capital humano.

En cuanto a los valores menciona que son conceptos sintetizadores y comunicadores de estándares de conducta; crean una normatividad y ética profesional y moral en el desempeño de los colaboradores. Para Joann Keyton, “los valores de una organización son frecuentemente vistos en las acciones de sus empleados e influyen en cómo éstos facilitan y practican la comunicación.”<sup>7</sup>

### 4. Nivel de los supuestos básicos

---

<sup>6</sup> Abraham Nosnik Ostrowiak, *Culturas organizacionales: su origen, consolidación y desarrollo*, España, Netbiblo, 2005, p. 49.

<sup>7</sup> Joann Keyton, *Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences*, Estados Unidos, Sage Publications, 2005, p. 25, Traducción propia.

Son aspectos ya existentes en la organización y difícilmente pueden ser cambiados; por ejemplo, la forma de comportarse y de cómo realizan su trabajo, el ambiente bajo el cual se desarrollan las actividades que también le otorgan identidad a la empresa.

De tal forma que estos cuatro niveles reflejan el sentido que tiene la cultura al interior de la organización, el cual “está dado en la transmisión de identidad, pertenencia, y en la construcción colectiva de creencias y valores en los que sustenta sus interacciones, estructuras, procesos, políticas, estrategias y relaciones con el medio.”<sup>8</sup>

Según Keyton los miembros de la organización expresan sus supuestos y valores a través de su comunicación. Por tanto, la cultura organizacional es revelada a través de las conversaciones que día a día los miembros de la organización tienen con otros, interna y externamente.

Por lo tanto, la cultura emerge de la compleja interacción de los elementos antes mencionados en la comunicación que tienen los miembros de la organización, en todos los niveles, en todas las funciones. Como resultado, la cultura es un fenómeno extremadamente sutil que no es totalmente obvio para quienes están adentro o afuera de la organización.

## **1.2 Funciones de la cultura organizacional**

Una de las principales funciones de la cultura en una organización es dar definición y generar ese elemento distintivo con respecto de otras empresas del mismo ramo. Stephen Robbins propone otras tales como: transmitir el sentido de identidad, facilitar la creación del compromiso con la organización, más allá del individual, mejorar la estabilidad del sistema social, mantener unida a la organización, y por último, fomentar la cultura como mecanismo para guiar las actitudes y comportamientos.

Si bien Robbins nos da una idea general de las funciones de la cultura organizacional, Michael Ritter describe de manera más amplia cada una de ellas:

---

<sup>8</sup> Mario Krieger, *Sociología de las organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional*, México, Pearson Educación, 2001, p. 351.

1. *Identificación.* Responde a la pregunta ¿Quiénes somos? Su función es darle personalidad a la organización para que sus integrantes se identifiquen con ella y que el público externo la reconozca.
2. *Integración.* Es la respuesta al ¿Qué nos une?, ¿Cómo nos entendemos? Se manifiesta a través del consenso donde la cultura asegura el entendimiento común sobre cuestiones fundamentales.
3. *Coordinación.* ¿Qué y cómo debo hacerlo? Coordina los procedimientos de normas que les permiten a los empleados tener más libertad de decisión y acción en congruencia con los objetivos organizacionales.
4. *Motivación.* Cuando los elementos culturales como los valores y las creencias de la organización coinciden con los de sus miembros, éstos se sentirán motivados a realizar su trabajo y ayudar al éxito de la misma.

Como se puede observar, la importancia de desarrollar una cultura organizacional se debe a que gracias a ella los miembros pueden identificarse con los principios de la empresa y tener sentido de pertenencia a la misma. Al adoptar ciertas conductas y comportamientos coherentes con los elementos culturales de la corporación, las personas que la integran ayudarán al logro de los objetivos de ésta.

### **1.3 Tipos de cultura**

De acuerdo con Denison, la cultura organizacional se clasifica en:

*Cultura de misión:* donde las estrategias a implementarse en la organización son a largo plazo y con base en los objetivos de la misma.

*Cultura de consistencia:* el énfasis estratégico es a nivel interno es decir, hay un apoyo a las tradiciones implementadas por la organización.

*Cultura de compromiso:* se identifica por la alta calidad en la ejecución de los procesos dentro de la organización y su interacción con el entorno.

*Cultura de adaptabilidad*: la organización alienta las normas y creencias que soporten la capacidad de tener, interpretar y convertir lo que sucede en el entorno en oportunidades para la organización.

En suma, se puede decir que la cultura organizacional es el producto de una interacción de fuerzas, las cuales constituyen el desarrollo, reproducción y mantenimiento de la misma, por lo cual la limitación o extensión será una medida de fuerza.

#### **1.4 Cómo se conforma la cultura**

Si la cultura organizacional es parte del sistema implícito de la organización y sirve para tener un comportamiento guiado por las normas y tradiciones establecidas, es necesario mantenerla mediante seis elementos básicos.

El primero de ellos es el *proceso de selección*, es decir, los lugares de reclutamiento, la búsqueda del perfil de competencias para el puesto y la compatibilidad cultural y de valores entre el individuo y la organización.

Aquí se da una comunicación bidireccional, pues tanto el candidato conoce parte de la organización en la cual quiere laborar, como ésta obtiene información del solicitante y ambos determinan qué tan afines son sus culturas.

Cuando la persona ha ingresado a la organización comienza un camino para adaptarse al funcionamiento de la misma. Es entonces que se da un *contrato psicológico*, donde se genera un vínculo entre la organización y este nuevo miembro, ya que los dos establecen sus expectativas respecto a la otra parte.

Por ejemplo, los empleados esperan condiciones de trabajo adecuadas para satisfacer sus necesidades y los directivos y gerentes buscan un desempeño laboral de acuerdo con los fines organizacionales.

El tercer factor es la *socialización e internalización de la cultura organizacional*, esto es, el proceso a través del cual el individuo se adapta a la cultura organizacional y donde los

trabajadores se sienten identificados no sólo con quienes son sus colegas, sino también con los objetivos, misión, visión y valores de la compañía.

Robbins considera tres etapas para la socialización.

- La primera es la etapa previa a la llegada. Se trata de todos los elementos culturales, actitudes, expectativas y valores que carga la persona antes de entrar a formar parte de la organización.
- La segunda es la etapa de encuentro. Se relaciona con el contrato psicológico del punto anterior, pues aquí el individuo conoce realmente quién es la compañía y se da cuenta si lo que es concuerda con lo sus expectativas de ella.
- La última es la etapa de metamorfosis. Los nuevos miembros empiezan a adoptar conductas ya dadas por la cultura en la organización, quizá cambien otras y se ajustan tanto al trabajo como a la interacción con el resto de los miembros. Generalmente para esta etapa se hacen cursos de capacitación para introducir a las personas a las formas y costumbres de donde laboran.

El proceso de socialización debería terminar cuando el nuevo integrante está cómodo en la organización, ha entendido las formas de comportamiento, se siente parte esencial de su equipo de trabajo, conoce y acepta las reglas y valores bajo los cuales actuará, así como saber qué se espera de él y cómo será evaluado por sus superiores.

De forma ideal esto debe traer como consecuencia un mayor compromiso con la organización, productividad y disminuir la propensión a abandonarla. Sin embargo, en ocasiones no ocurre así, por lo que la rotación del personal se convierte en un enemigo.

Otro elemento es el *liderazgo*, el cual puede estar reflejado en todos los niveles jerárquicos de un organigrama. El líder sirve como guía para quienes lo siguen y en él se basan para dirigir su comportamiento, por lo tanto, también genera y reproduce la cultura manifestada en su ambiente de trabajo.

El quinto elemento es la *estructura de roles*, importante por dictar las pautas de comportamiento a seguir durante la interacción formal e informal de quienes trabajan en un mismo lugar.

Y por último, se encuentran las *normas*, el sistema creado por la empresa para regir las acciones de los miembros de la misma. Dicho sistema normativo se comportará como un organismo conservador y reproductor de la cultura vigente.

Estos tres últimos puntos los resumimos en que, por lo general, los líderes formales son los propios directivos y es a través de sus acciones como las pautas aceptadas y los roles a desempeñar por cada uno de los colaboradores.

## **1.5 Culturas fuertes**

Las culturas organizacionales tienen diferente impacto en los integrantes de las empresas, pues en algunas se tiene más arraigada la filosofía en comparación con otras donde los empleados no se identifican tanto con los principios que rigen a los directivos. Por ello, Stephen Robbins nos habla de una cultura dominante la cual “expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los miembros de la organización”.<sup>9</sup>

Así, los corporativos cuentan con una cultura dominante y cierto número de subculturas desarrolladas en las diferentes divisiones departamental y las cuales muestran las reglas y forma de ser de una zona específica.

Se dice que una cultura es fuerte cuando tiene gran influencia sobre el comportamiento de sus integrantes al actuar en torno a una visión, misión y objetivos definidos, pero sobre todo difundidos.

En evidencia, si más integrantes aceptan estos valores, más fuerte será la cultura. El que la organización tenga un sistema central fuerte tiene tanto beneficios como riesgos.

Entre los principales beneficios están el conocimiento por parte de los integrantes de la empresa sobre cómo debe actuar y los parámetros a seguir para la toma de decisiones, estos aspectos estarán dirigidos con base en los valores descritos por la empresa.

Asimismo, una cultura compartida logra una mayor eficiencia y eficacia en cuanto a la obtención de objetivos, y por ende, menor será la necesidad de formalizar las actividades

---

<sup>9</sup> Stephen Robbins, *op. cit.*, p. 553.



con base en un reglamento, pues la fuerza de la cultura será tal que los reglamentos no serán prioritarios para la organización.

El principal riesgo de este tipo de cultura es la resistencia al cambio ya que debido a la fuerte cohesión y compromiso hacia algo ya determinado, cuando los directivos necesitan introducir una nueva pauta de comportamiento, ésta tardará en ser aceptada por las costumbres tan arraigadas que se tienen.

De acuerdo con Michael Ritter<sup>10</sup> existen cuatro modalidades en las cuales se manifiesta el grado de funcionalidad de cultura con relación en su fuerza.

1. *Cultura débil-disfuncional*: en ella existen pocos significados compartidos. Ante una crisis, la gente se siente desorientada, y por lo tanto no sabrá responder de la manera adecuada porque no tuvo experiencias previas de las cuales pudo aprender.
2. *Cultura fuerte-disfuncional*: existen significados compartidos, pero no proporcionan una guía ante situaciones de crisis. Por ello, la cultura muy arraigada a la tradición genera una gran desorientación y resistencia al cambio.
3. *Cultura débil-funcional*: hay pocos significados compartidos pero se cree que las acciones que se pusieron en práctica en el pasado ante la crisis seguirán funcionando. En estas circunstancias el riesgo de equivocarse es alto.
4. *Cultura fuerte-funcional*: nos encontramos con una gran cantidad de significados compartidos, lo cual permite que los miembros de la organización tengan una percepción realista de cómo responder ante las crisis de manera anticipada.

Esta última nos lleva a hablar de las organizaciones institucionalizadas, aquéllas que trascienden dentro de su mismo giro comercial porque su cultura fuerte propicia su conocimiento y reconocimiento tanto por sus integrantes como por quienes no forman parte de ella.

---

<sup>10</sup> Michael Ritter, *op. cit.*, p. 65-66.

Retomando a Stephen Robbins, este proceso de institucionalización ocurre cuando “una organización cobra vida propia, por separado de las de sus fundadores o cualquiera de sus miembros y adquiere inmortalidad”.<sup>11</sup>

Principalmente la compañía logra que los tipos aceptables de conducta sean evidentes para todos y se proyecta en primera instancia las reglas del juego. Según Robbins, la cultura de una organización institucionalizada tiene siete propiedades:

1. *Autonomía individual*: el grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización.
2. *Estructura*: la cantidad de normas y reglas, así como el grado de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.
3. *Apoyo*: el grado de ayuda que muestran los gerentes hacia sus subordinados.
4. *Identidad*: la medida en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.
5. *Desempeño-premio*: el grado en que la distribución de premios dentro de una organización (aumentos salariales, premios, promociones) se basan en criterios relativos al desempeño.
6. *Tolerancia del conflicto*: el nivel de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como el deseo de ser honesto.
7. *Tolerancia al riesgo*: el grado en que se alienta al empleado para que sea innovador y corra riesgos.

## 1.6 Cómo se comunica la cultura

Rosa Muñoz y Domingo Nevado proponen un modelo que nos ayudará a guiarnos para conocer cómo se comunica la cultura de la organización a sus integrantes.

**Tabla 1. Cultura de la Organización. Fases para su identificación**

1. Localización y análisis de materiales culturales	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fundadores: rasgos, origen social y principios fundamentales.</li> <li>- La historia: evolución de la empresa, personas que participaron, la estructura, fechas importantes, etc.</li> <li>- Oficio: cómo se percibe, cuál es la imagen que se tiene.</li> <li>- Valores: declarados, aparentes, e indicios gerenciales.</li> <li>- Signos: comportamientos habituales de la empresa, tanto en</li> </ul>
---	---

<sup>11</sup> Stephen Robbins, *op. cit.*, p. 551.

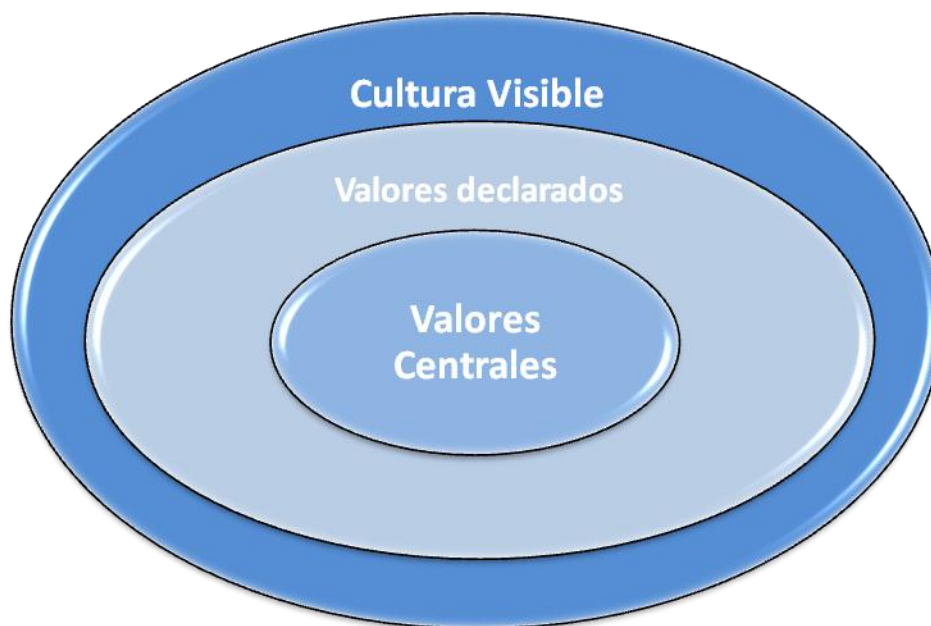
	ámbitos externos, como en referencia al espacio y la gestión de tiempos.
2. Interpretación y control	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Tiene cultura?</li> <li>- ¿Cuáles son sus manifestaciones?</li> <li>- ¿Es externa (país, región) o interna (oficio, clan)?</li> </ul>
3. Evaluación y restitución	- Cumple las funciones de: facilidad de adaptación al entorno y la integración interna.

Fuente: Rosa Muñoz Castellanos; Domingo Nevado Peña, *El desarrollo de las organizaciones del siglo XX. Ética, responsabilidad social, gestión de la diversidad y gestión del cambio*, p. 83.

Mediante los tres puntos aquí señalados se pueden detectar elementos indicadores de la manera en que los miembros de una organización están interactuando entre sí, su comportamiento y las reglas seguidas para cumplir con sus funciones.

Para Gómez-Mejía y Balkin, según el texto de Muñoz Castellanos, existen tres niveles de cultura corporativa.

**Figura 1. Niveles de cultura corporativa**



Fuente: Rosa Muñoz Castellanos; Domingo Nevado Peña, *El desarrollo de las organizaciones del siglo XX. Ética, responsabilidad social, gestión de la diversidad y gestión del cambio*, p. 84

*Cultura visible.* Incluye lo que puede oírse, verse o sentirse; forma de vestir, hablar, mobiliario, estructura, distribución de oficinas, cafeterías, etc., lo cual nos podría ayudar a deducir el grado de poderes o jerarquías que se manejan dentro de la organización.

*Valores declarados.* Son los aspectos que no se reconocen tan fácilmente pero pueden ser detectados a partir de la manera en la cual los directivos y empleados se comportan.

*Valores centrales.* Es el conjunto de creencias compartidas entre los miembros de la empresa y que con el paso del tiempo se manifiestan inconscientemente.

Podemos decir que la cultura organizacional se va gestando cuando estos tres niveles son parte de una red de comunicación entre los miembros de la organización, esto es, se manifiestan a través de las formas de expresión de todos los integrantes.

## **1.7 Cultura y contexto**

Si bien dentro de cada organización existe una cultura determinada, se debe tomar en cuenta que no se conforma de manera aislada, en realidad y en cierta forma, es un reflejo del contexto en el cual está situada dicha empresa.

El mundo actual trae consigo cambios constantes de todo tipo, económicos, políticos, demográficos, tecnológicos, ambientales y sociales que impactan en el funcionamiento de las organizaciones y por tanto, en su cultura.

Al ser las organizaciones sistemas abiertos en contacto directo con el medio exterior, necesitan estar preparadas para ir adaptándose a las tendencias del mismo para no quedarse en desventaja y tener herramientas con las cuales competir.

Por ello, una de las tareas de los directivos es generar condiciones para que la cultura de la organización se encuentre en un estado dinámico donde sus miembros puedan estar en un continuo aprendizaje que les permita responder a las exigencias del entorno.

Para lograr esto, Ritter propone algunos puntos estratégicos para que la organización pueda llegar más fácilmente a sus metas:

- Empleados con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio.
- Procesos flexibles ante los cambios, introducidos por la organización.
- Una estructura ágil generadora de un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales.
- Un sistema de recompensas basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo.
- Un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

Entonces, los integrantes de, cualquier, organización ya no son vistos por los directivos como meras máquinas de producción, más bien se les observa como personas en busca de algo más allá de la pura remuneración económica, quieren un motivo para permanecer en dicho lugar.

Es así como cada vez más empresas van adoptando programas de desarrollo personal y profesional para atraer o conservar a sus miembros.

Robbins lo denomina como *espiritualidad en el lugar de trabajo*, donde las organizaciones promotoras una cultura espiritual reconocen que las personas tienen mente y espíritu, buscan un propósito en su trabajo, y desean conectarse con otros seres humanos, así como ser parte de una comunidad.<sup>12</sup>

Con base en esto, existen cuatro tendencias culturales presentes en las corporaciones con carácter espiritual:

1. *Un sentido intenso de propósito.* Las organizaciones construyen sus culturas alrededor de un propósito significativo. Son las utilidades importantes, debido a que se convierten en valores principales, pues las personas se ven motivadas por causas que piensan son benéficas.

---

<sup>12</sup> Stephen Robbins, *op. cit.*, p. 570.

2. *Confianza y respeto.* Las organizaciones se caracterizan por la confianza mutua, honestidad y apertura. Los gerentes admiten sus errores sin temor a reproches.
3. *Prácticas humanísticas de trabajo.* Éstas incluyen horarios flexibles, premios basados en el grupo y la organización, disminución de las diferencias salariales y de estatus, garantías de los derechos del trabajador, dar poder y seguridad a los empleados.
4. *Tolerancia a la expresión de los empleados.* Básicamente da libertad a los colaboradores de la organización para decir lo que piensan sin temor a recibir represalias.

### **1.8 La cultura, en la actualidad**

En la actualidad, crear una marca, mantenerla y lograr que se encuentre siempre en la mente del público no consiste sólo en invertir millones de pesos en publicidad como se hacía muchos años atrás.

En la actualidad, la conexión a Internet no sólo provoca que haya información en tiempo real, en cuestión de las empresas, produce que éstas sean más transparentes —mediante su página web—, además mantengan una conexión constante con sus públicos, ya sea inversionistas, clientes, consumidores, entre otros.

Otra forma en la cual quedan expuestas, es la rapidez en la que viaja la información. Un cliente, empleado o proveedor insatisfecho puede platicar el porqué de su descontento vía correo electrónico o redes sociales.

La noticia correría demasiado pronto a otras personas relacionadas con la empresa, o bien, si la experiencia es buena, Internet ayudará a generar una mejor imagen la cual también será reconocida por quienes la rodean.

Preocuparse por los públicos internos y externos es lo que importa para la construcción de una marca. ¿Cómo lograr esto? Utilizando la cultura empresarial. Cimentando un grupo de acciones encaminadas a generar un mejor clima laboral, una mejor atención a clientes y ser más amables con el entorno donde se desarrolla resulta vital.

Lograr fundamentos culturales sólidos hará que no se trate de una regla más a seguir por quienes se relacionan con la organización, al contrario, generará su adopción de forma natural y por consiguiente, no parecerá una obligación.

Conseguir gente acorde con la cultura profesada por la empresa es vital. De poco servirá una persona que si bien puede causar un impacto técnico, no adoptará las costumbres del resto. Sólo podría provocar que no trabaje a gusto, no esté dispuesto a buscar el beneficio de la marca a largo plazo y por ende, se vaya de la empresa pronto.

La cultura de la empresa se mantiene con acciones que corresponden a todos los niveles jerárquicos, desde los más bajos hasta los más altos. En opinión de los encargados de coordinar la RSE de algunas Pymes, de nada sirve tener escrito todo en un código y no seguirlo. Se trata de permear la cultura haciendo énfasis en que no sólo es un requisito para los trabajadores ubicados en la parte más baja de un organigrama, sino también los directivos debe contagiar esa filosofía a sus diferentes públicos.

Centrarse en comunicar la cultura tiene beneficios internos y externos. Al preocuparse porque los empleados la conozcan y la practiquen se consigue que la adopten con una actitud natural y, cuando entren nuevos miembros o personas ajenas al lugar de trabajo visiten las instalaciones, se marque una diferencia con respecto a los competidores.

Si todos implementan la cultura de la organización, se notará y dejará de ser sólo una placa en un vestíbulo o en los corredores. Cualquier integrante podrá hablar de las prácticas empresariales y se evitará estar cuidando lo que dicen unos u otros. Así todos serán promotores de la empresa y no sólo el departamento encargado de la difusión.

Así, tomar en cuenta el entorno de desarrollo y la interacción al interior de una organización adquieren importancia no sólo *per se*, sino también porque el mundo globalizado en el cual se están desarrollando las empresas, asociaciones e instituciones las empuja a adoptar políticas sociales y ambientales que antes hubieran estado dentro de sus últimas prioridades.

De esta forma, la responsabilidad social se ha convertido —como se explicará más adelante— en una forma de actuar de las empresas. Ya sea bajo la premisa de la

existencia de múltiples problemas sociales y ambientales, porque les conviene para avanzar dentro de su mercado o por la presión internacional que abarca a las industrias, pero en ocasiones la practican olvidándose de la dimensión interna que conlleva la práctica de este concepto.

De acuerdo con un artículo publicado por el periodista de investigación especializado en el tema, Antonio Tamayo Neyra, “en México al 56 por ciento del personal no le gusta su empleo, porcentaje que considero alarmante, ya que en otras palabras, un poco más de la mitad de los empleados no se sienten a gusto en el centro de trabajo en el cual se encuentran.”<sup>13</sup>

La cifra, da pie para enfatizar lo importante que resulta comunicar la RSE al interior de la empresa y lleva a preguntar en dónde quedan los informes sobre el tema que emiten las corporaciones al respecto de sus públicos internos.

Si bien, la implementación de esas acciones lleva a la formulación de una mejor imagen de la empresa, la RSE abarca mucho más que sólo una dimensión externa. Es decir, no basta con difundir la preocupación de la empresa por el entorno donde se desarrolla. También debe, con ayuda de la comunicación, llevar esta filosofía con su público interno, como se expondrá en el siguiente capítulo.

---

<sup>13</sup> Antonio Tamayo Neyra, “La rotación de empleo y la Responsabilidad Social” [en línea], México, *expoknews*, 15 de noviembre de 2011, Dirección URL: <http://www.expoknews.com/2011/11/15/la-rotacion-de-empleo-y-la-responsabilidad-social/> [consulta: 17 de noviembre de 2011; 13:04 horas].



## **Capítulo II. Responsabilidad Social Empresarial**

En nuestros días y desde hace décadas, el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), también conocida como Responsabilidad Social Corporativa, ha ido incrementando su importancia en el ámbito académico y empresarial debido a los beneficios que puede ofrecer a las organizaciones.

Por años, la empresa fue vista por la sociedad como un ente superficial generador de activos para sus accionistas y cuyas repercusiones no importaban siempre y cuando se alcanzaran los fines para los cuales había sido creada.

Sin embargo, con el pasar del tiempo, la interrelación entre comunidad y organización comenzó a cuestionarse dejando ver que la empresa también podía administrar los recursos sociales y a su vez, tener en cuenta las consecuencias posibles de sus decisiones para todos los afectados.

Hablar de responsabilidad social empresarial es hablar de una toma de conciencia por parte de la empresa ante las repercusiones que tiene en su entorno social, económico, ambiental, social y cultural.

Dicha concientización se va haciendo cada vez más clara en un mundo globalizado como el que se ha venido gestando y desarrollando de forma vertiginosa con los avances tecnológicos, pero ¿qué es la Responsabilidad Social Empresarial?

Existen diversas definiciones las cuales se han ido formando a través de los años, desde aquellas donde la empresa tiene como objetivo final obtener el máximo valor o rendimiento para sus accionistas hasta las posturas donde maximizar el valor de los accionistas no es el único fin, sino también busca perseguir la obtención de beneficios y la protección de intereses más amplios y generalizados.

Según el Libro Verde de la Comisión Europea, de julio de 2001,<sup>14</sup> la RSE consiste en un concepto mediante el cual las empresas integran objetivos sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en su interacción con los *stakeholders*, de los cuales se hablará más tarde.

Para la Cámara de Comercio Internacional es un concepto por el cual las empresas deciden voluntariamente respetar y proteger a una gran variedad de personas con intereses en la empresa, así como contribuir a un ambiente más limpio y una sociedad mejor a través de la interacción activa de todos.

El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible consideró en 2002 que esta responsabilidad es el compromiso de la empresa para contribuir al desarrollo trabajando con sus empleados sus familias, la comunidad local y la comunidad en general para mejorar su calidad de vida.

Arturo Mullerat<sup>15</sup> hace referencia a Kotler y Nancy Lee quienes en su texto *Corporate Social Responsibility*, hablan de las ventajas de promover la responsabilidad social:

- Incremento de las ventas y de la participación en el mercado.
- Reforzamiento del posicionamiento de las marcas.
- Mejora de la imagen y de la influencia en la empresa.
- Mejoramiento de la capacidad para atraer, motivar y retener empleados.
- Reducción de costes operativos.
- Incremento en la apreciación de las inversiones y analistas financieros.

Pero para alcanzar todo esto, es preciso hacer un alto y decir que la RSE no sólo tiene que ver con una dimensión externa, la cual es comúnmente reconocida por los públicos de la empresa, también hace referencia a una dimensión interna donde los trabajadores, el clima y ambiente laboral de la empresa juegan un papel clave.

---

<sup>14</sup> Documento que fomenta el desarrollo de prácticas innovadoras, promueve la transparencia y busca incrementar la fiabilidad de la evaluación y de la validación de las diversas iniciativas realizadas en Europa.

<sup>15</sup> Ramón Mullerat, *En buena compañía. La responsabilidad social de las empresas*, Barcelona, Debate, Serie: Economía, 2007 p. 129- 131.

Dentro de la empresa, las prácticas socialmente responsables afectan en primer lugar a las inversiones en capital humano, salud, seguridad y gestión del cambio. Incluyen, además, las prácticas respetuosas con el medio ambiente relacionadas con la gestión de los recursos naturales empleados en la producción.

Aunque no existe un acuerdo general que marque la génesis del concepto de responsabilidad social, podemos referirnos a los esfuerzos internacionales que de manera sistemática pretenden definirlo y aplicarlo tal como el Pacto Mundial.

## **2.1 Un vistazo por la historia de la RSE**

A pesar de que como idea la responsabilidad social comenzó a surgir en la primera parte del siglo veinte, su estudio como concepto se localiza a finales de los años cincuenta y principios de los sesenta teniendo como pionero a Howard R. Bowen, época en la cual las empresas multinacionales aumentaron y los grupos de presión social recién aparecidos comenzaron a ejercer una vigilancia constante hacia las grandes corporaciones.

Así, son tres los problemas que, a nuestro juicio, han jugado un papel clave en el desarrollo del concepto.

Un primer factor para la formación de la RSE fue la depresión 1929. Tras ella, el papel protagónico ejercido por los empresarios en el sistema económico comenzó a ser cuestionado. En los años treinta, la sociedad atribuyó el fracaso de los negocios y la pérdida de trabajo al clima de avaricia imperante entre los empresarios y su constante búsqueda de cubrir sus intereses propios.

Así, junto con el desarrollo de responsabilidades gubernamentales más amplias para combatir los estragos de la Gran Depresión, el concepto de responsabilidad social surge en la década de 1930 cuando hombres de negocios americanos identificaron la necesidad de involucrar a sus empleados en las acciones emprendidas y se dio cobijo a filosofías corporativas alternativas, en particular, a aquéllas relacionadas con los grupos de interés o *stakeholders*.

Mediante la articulación adecuada de las demandas de sus *stakeholders*, las empresas terminan maximizando sus resultados económico-financieros lo cual genera valor para sus accionistas. Y, por el contrario, el desinterés y la apatía hacia los grupos de interés que conforman el corporativo acaban dañando también a los accionistas.

En segundo lugar, el reciente papel jugado por las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) como interlocutores y entes sociales al pendiente de cada uno de los movimientos de las organizaciones, además las ONG se encargan de reportar las malas prácticas ante la sociedad, lo que genera una mala imagen de la empresa ante la opinión pública.

Dicho activismo inició en la época de los setenta cuando la inquietud se reflejaba en los movimientos sociales (1968 -1969) y los cambios en las exigencias de los consumidores también dieron pie a una mayor reglamentación gubernamental en diversas áreas.

Por último, en la década de los ochenta se comienza a tener una mayor concientización de los problemas causados por la globalización en materia ambiental, lo que pone de manifiesto las prácticas empresariales y su falta de interés por todo aquello que las rodea.

## **2.2 RSE en su dimensión integral**

En México, de acuerdo con *El concepto de Responsabilidad Social Empresarial*<sup>16</sup>, texto escrito por Juan Felipe Cajiga Calderón y publicado por el Centro Mexicano para la Filantropía CEMEFI, la RSE implica seis aspectos sobre sus niveles de responsabilidad frente a las sociedades donde interactúa:

1. En su *dimensión económica interna*, la responsabilidad se enfoca en la generación y distribución del valor agregado entre colaboradores y accionistas, considerando no sólo las condiciones de mercado sino también la equidad y la justicia. Se busca la sustentabilidad.

---

<sup>16</sup> Juan Felipe Cajiga, *El concepto de responsabilidad Social Empresarial*, [en línea], México, Cemefi, p. 5, Dirección URL: [http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf) [consulta: 4 de noviembre de 2011; 15:47 horas].

2. En su *dimensión económica externa*, implica la generación y distribución de bienes y servicios útiles y rentables para la comunidad.
3. En su *dimensión social interna*, implica la responsabilidad compartida y subsidiaria de inversionistas, directivos, colaboradores y proveedores para el cuidado y fomento de la calidad de vida en el trabajo y el desarrollo integral de todos ellos.
4. En su *dimensión sociocultural y política externa*, conlleva a la realización de acciones y aportaciones propias y gremiales seleccionadas para contribuir con tiempo y recursos a la generación de condiciones que permitan y favorezcan el entorno de mercado para el desarrollo de su negocio.
5. En su *dimensión ecológica interna*, implica la responsabilidad total sobre las repercusiones ambientales de sus procesos, productos y subproductos y por lo tanto, la prevención de los daños pudieran causar.
6. En su *dimensión ecológica externa*, conlleva a la realización de acciones específicas para contribuir a la preservación y mejora de la herencia ecológica para el bien de la humanidad actual y futura.

Siguiendo con el nivel interno, las áreas de la RSE mencionadas provienen también del decálogo<sup>17</sup> de compromisos de acción básicos postulados en 2001 por 17 empresas portadoras del distintivo de Empresa Socialmente Responsable, del cual los números cuatro, cinco y diez hacen referencia, aunque no literalmente, a la trascendencia de una comunicación de cultura de responsabilidad social en los empleados:

1. Buscar la sustentabilidad de la empresa, contribuyendo al desarrollo y bienestar social de las comunidades en las que opera.
2. Considerar las necesidades del entorno social del negocio en la toma de decisiones y en la definición de estrategias de la empresa, así como colaborar en su solución.

---

<sup>17</sup> Rafael A. Araque. *La responsabilidad social de la empresa a debate*, Barcelona, Icaria, Serie: Economía, 2006, p.12.

3. Hacer públicos sus compromisos con la sociedad y medir los logros alcanzados.
4. *Vivir conforme a esquemas de liderazgos participativos, solidarios, de servicio y respetuosos de la dignidad humana, actuando con base en un código de ética.*
5. *Fomentar el desarrollo humano y profesional de la comunidad laboral de la empresa y de sus familias.*
6. Apoyar alguna causa social afín a la actividad que desarrolle la empresa como parte de su estrategia de negocios.
7. Respetar, preservar y regenerar el entorno ecológico en todos y cada uno de los procesos de operación, comercialización y actividades que realice.
8. Invertir todo el tiempo, talento y recursos empresariales que estén disponibles a favor de los grupos y comunidades en los que opera y de las causas sociales que ha decidido apoyar.
9. Participar en alianzas intersectoriales que, en conjunto con las organizaciones de la sociedad civil y el gobierno, le permitan contribuir corresponsablemente al bien común y atender las necesidades de mayor importancia.
10. *Motivar y apoyar al personal, accionistas y proveedores para que participen en los programas empresariales de inversión y desarrollo social.*

Como se puede observar la responsabilidad social tiene múltiples definiciones, sin embargo todas confluyen en el compromiso voluntario de las empresas de gestionar sus funciones en la sociedad de forma responsable.

Ser socialmente responsable no solamente significa cumplir las obligaciones jurídicas aplicables, sino también ir más allá e invertir más en capital humano, en el entorno y en las relaciones con las partes interesadas.

Y, aunque anteriormente el fomento de la RSE sólo había sido llevado a cabo por grandes empresas y multinacionales, las pequeñas y medianas empresas también la han adoptado como modo de operación.

### **2.3 Organismos internacionales en pro de la RSE**

Para analizar cómo ha penetrado el concepto de responsabilidad social en las empresas mexicanas, es necesario hacer un breve recorrido por algunos de los acuerdos internacionales que realizan un esfuerzo por crear estándares para su medición.

Si bien es en la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Social de 1995 donde se aborda por primera vez el tema de los efectos sociales causados por la globalización, son la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización de Países Desarrollados (OCDE) los dos organismos que a finales del siglo XX plantean la importancia de que las empresas, ahora ya multinacionales, tomen en cuenta su contribución en diversos ámbitos, tales como, las relaciones laborales, derechos humanos, medio ambiente, divulgación de la información, entre otros.

#### **2.3.1 Pacto Mundial**

Es también en estas fechas cuando se suscita una de las iniciativas más importantes sobre la responsabilidad social, el Pacto Mundial (*Global Compact*) propuesto el 31 de enero de 1999 por el entonces Secretario General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) Kofi Annan, en el Foro Económico de Davos, Suiza.

Su fase operacional inició en la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York el 26 de julio de 2000, donde el Secretario invitó a los dirigentes empresariales a sumarse a este Pacto para colaborar con los organismos de la ONU, las organizaciones laborales y la sociedad civil con el fin de promover principios sociales y ambientales de carácter universal.

De acuerdo con las Naciones Unidas, “el Pacto Mundial se propone aprovechar la fuerza de la acción colectiva para fomentar la responsabilidad cívica de las empresas de modo que éstas puedan contribuir a la solución de los retos que plantea la globalización. De esta forma, el sector privado —en colaboración con otras entidades de la sociedad—

puede ayudar a hacer realidad la visión del Secretario General: una economía mundial más sostenible e inclusiva.”<sup>18</sup>

Aunque el Pacto Mundial no es una norma de vigilancia a la cual se deben adherir todas las organizaciones, el objetivo principal es que éste se adopte en la estrategia empresarial.

Por ello propone diez principios<sup>19</sup> en cuatro áreas de interés internacional: Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y la Lucha contra la Corrupción.

### *Derechos Humanos*

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados en el ámbito internacional y
2. Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices en abusos a los derechos humanos.

### *Normas Laborales*

3. Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva;
4. Las empresas deben eliminar todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio;
5. Las empresas deben abolir de forma efectiva el trabajo infantil y
6. Las empresas deben eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.

### *Medio Ambiente*

7. Las empresas deben apoyar los métodos preventivos con respecto a problemas ambientales;

---

<sup>18</sup> s/autor, *Antecedentes del Global Compact*, [en línea], s/lugar de edición, Departamento de Información Pública de las Naciones Unidas, Dirección URL: <http://www.un.org/es/globalcompact/context.shtml> [consulta: 10 de septiembre de 2010; 12:16 horas].

<sup>19</sup> s/autor, *Los Diez principios*, [en línea], s/lugar de edición, Departamento de Información Pública de las Naciones Unidas, Dirección URL: <http://www.un.org/es/globalcompact/principles.shtml> [consulta: 10 de septiembre de 2010; 13:38 horas].



8. Las empresas deben adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental y

9. Las empresas deben fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inofensivas para el medio ambiente.

#### *Lucha contra la corrupción*

10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

Es importante resaltar que si bien la inscripción al Pacto por parte de las empresas es voluntaria éstas necesitan cubrir una serie de requisitos para poder ser miembros:

Comunicar cada año sobre los avances realizados en la aplicación de los diez principios y su participación en proyectos de desarrollo de las Naciones Unidas a las partes interesadas (consumidores, sindicatos, accionistas, medios de comunicación, gobiernos etc....) La Comunicación de Progreso debe incluir una descripción de las medidas adoptadas y los resultados obtenidos.

La falta de comunicación en forma anual dará lugar a la eliminación de la empresa de la lista de Participantes « activos » del Pacto Mundial, lo anterior como medida necesaria para proteger la integridad de esta iniciativa. La Comunicación de Progreso es además una herramienta para ejercer el liderazgo, facilitar el aprendizaje, estimular el diálogo y promover la acción.<sup>20</sup>

### **2.3.2 Global Reporting Initiative (GRI)**

Es un proyecto promovido por la *Coalition for Environmentally Responsible Economies*, CERES, organización no gubernamental constituida por grupos comprometidos con la protección del medio ambiente. En 1997 con el respaldo del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, esta entidad apoyó la formación de una alianza internacional con el objetivo de crear una guía para la elaboración de las memorias empresariales de sostenibilidad.

---

<sup>20</sup> s/autor, *Comunicación de Progreso*, [en línea], s/lugar de edición, Departamento de Información Pública de las Naciones Unidas, Dirección URL: <http://www.un.org/es/globalcompact/progress.shtml> [consulta: 10 de septiembre de 2010; 15:05 horas].

En general, el GRI proporciona patrones para la producción de Informes de Sostenibilidad publicados cada año por las empresas voluntariamente, los cuales explican las acciones desarrolladas en relación con la mejora social y la protección del medio ambiente.

Por ello, se dirige principalmente a dar pautas para una visión clara del impacto humano y ambiental de la empresa haciéndolos así partícipes de su entorno y provocando la toma de conciencia de las consecuencias de sus acciones.

De ahí que se estructure en seis partes<sup>21</sup>:

- ✓ La primera corresponde a la declaración del primer ejecutivo sobre los valores y principios que inspiran la actuación de la empresa y la afirmación del compromiso de los directivos con los objetivos sociales, económicos y ambientales del desarrollo sostenible.
- ✓ La segunda, se informa del perfil de la organización y se ofrece una visión general sobre los productos, servicios y marcas de la empresa, los países en los que opera y la naturaleza de sus mercados.
- ✓ En la tercera, se ofrece una visión general del contenido de la memoria y la información sobre el tipo de indicadores que se han utilizado.
- ✓ La cuarta parte la ocupan la visión de la empresa, principalmente en lo que se refiere a los próximos retos y compromisos de sostenibilidad.
- ✓ En la quinta la empresa debe proporcionar una visión general sobre su estructura de gobierno y sistemas de gestión, y explicar el enfoque y estrategia de relaciones con sus principales partes y grupos interesados.

---

<sup>21</sup> Stichting Global Reporting Initiative (GRI), *Guía para la elaboración de Informes de Sostenibilidad*, [en línea], GRI. Amsterdam, Holanda, 2006, Dirección URL: [http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/54851C1D-A980-4910-82F1-0BDE4BFA6608/5426/G3\\_SP\\_RG\\_Final\\_with\\_cover1.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/54851C1D-A980-4910-82F1-0BDE4BFA6608/5426/G3_SP_RG_Final_with_cover1.pdf) [consulta: 12 de septiembre de 2010; 12:38 horas].

- ✓ La sexta es la parte central de la memoria en donde la empresa debe ofrecer una visión general de sus actuaciones y una información detallada de los indicadores de actuación medioambiental, económica y social.

**Tabla 2 Indicadores sociales GRI**

Indicadores sociales GRI	Ejemplos
<p>1. Prácticas de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empleo</li> <li>- Relaciones laborales</li> <li>- Salud y seguridad en el trabajo</li> <li>- Capacitación y educación</li> <li>- Diversidad e igualdad de oportunidades</li> </ul>	<p>FEMSA<sup>22</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creó el Sistema de Integración Laboral para promover la incorporación entre sus trabajadores, de distintas áreas, edades y género.</li> <li>- Se han impulsado diversos canales de comunicación como la Línea RH y la evaluación de clima organizacional con el propósito de mantener una retroalimentación constante en las diferentes líneas de mando.</li> <li>- Creó la Universidad Femsa como una plataforma de desarrollo y capacitación para impulsar las habilidades y desempeño de la compañía.</li> </ul>
<p>2. Derechos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia y gestión empresarial</li> <li>- No discriminación</li> <li>- Libertad de asociación y negociación colectiva</li> <li>- Prácticas disciplinarias</li> <li>- Seguridad</li> <li>- Derechos de las poblaciones autóctonas</li> </ul>	<p>Grupo Modelo<sup>23</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se han realizado cursos de capacitación para dar a conocer e inculcar el Código de Ética y Conducta a los empleados, mismos que también pueden hacer su denuncia, en caso de discriminación o violación a sus derechos humanos, ante el Comité Corporativo de Ética y Conducta.</li> <li>- En las diferentes plantas de la compañía se encuentra el Comité de Seguridad e Higiene que tiene como objetivo supervisar periódicamente las condiciones laborales en cuanto a seguridad, ambiente, protección y salud.</li> </ul>
<p>3. Sociedad</p>	<p>Grupo Bimbo<sup>24</sup></p>

<sup>22</sup> s/a, *FEMSA Informe de Sostenibilidad Social 2010*, [en línea], 64 pp., México, 2010, Dirección URL: <http://femsa.com/es/sostenibilidad/2010/docs/FEMSA2010esp.pdf> , [consulta: 14 de junio de 2012; 14:54 horas].

<sup>23</sup> s/a, *Grupo Modelo Informe de Sustentabilidad 2010*, [en línea], 65 pp., México, 2010, Dirección URL: [http://www.gmodelo.mx/rs/descargas/informes/informe\\_rs\\_gm\\_2010\\_es.pdf](http://www.gmodelo.mx/rs/descargas/informes/informe_rs_gm_2010_es.pdf) , [consulta: 16 de junio de 2012; 12:507 horas].

<p>Involucración social</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Soborno y corrupción</li> <li>- Contribuciones políticas</li> <li>- Respeto a la libre competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación del Fondo Grupo México para Desastres Naturales que apoya a colaboradores de la empresa en caso de resultar afectados por un fenómeno natural.</li> <li>- Donaciones anuales a diversas organizaciones de la sociedad civil para apoyar la educación en México, como SIFE México A.C. que impulsa en los universitarios proyectos sustentables.</li> <li>- Se promueve el voluntariado entre los trabajadores para que impulsen al crecimiento en aspectos como el educativo, social, cultural e incluso económico de comunidades menos favorecidas, a través de organizaciones como la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural.</li> </ul>
<p>4. Responsabilidad de productos y servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguridad y salud de los clientes</li> <li>- Productos y servicios</li> <li>- Publicidad</li> <li>- Respeto a la privacidad de los consumidores</li> </ul>	<p>Grupo Nacional Provincial<sup>25</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tienen diferentes programas enfocados a medir la satisfacción del cliente, tales como, encuestas de calidad y servicio, <i>call center</i>, la página web para comentarios y redes sociales.</li> <li>- Su publicidad está enfocada a generar una cultura de prevención, debido al mercado al cual están enfocados (seguros de vida), y han hecho campañas en medios masivos como la de “Nuestro México del Futuro”.</li> </ul>

Fuente: Elaboración de Andrea Romero Alvarado, Junio 2012, sobre los puntos del GRI

<sup>24</sup> Dirección de Relaciones Institucionales, *Grupo Bimbo Informe anual integrado 2011*, [en línea], 155 pp., México, 2011, Dirección URL: <http://www.grupobimbo.com/informe/Bimbo-Informe-Anual-2011/descargas/Grupo-Bimbo-Informe-Anual-Integrado-2011.pdf> [consulta: 17 de junio de 2012; 18:45 horas].

<sup>25</sup> s/a, *GNP Informe de Responsabilidad Social Empresarial 2010*, [en línea], 72 pp., México, 2010, Dirección URL: <http://www.gnp.com.mx/wps/wcm/connect/f29e1e5f-a335-4805-ae06-5d10dffa50d9/Informe+2011.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=f29e1e5f-a335-4805-ae06-5d10dffa50d9> [consulta: 17 de junio de 2012; 21:10 horas].

### 2.3.3 Libro Verde

Por su parte, la Comisión Europea lanza en 2001 el Libro Verde, el cual surge de la Agenda de Política Social propuesta por este mismo organismo en ese mismo año.

Su objetivo es “iniciar un amplio debate sobre cómo podría fomentar la Unión Europea la Responsabilidad Social de las Empresas en ámbitos europeo e internacional, en particular sobre cómo aprovechar al máximo las experiencias existentes, impulsar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad y la validación”<sup>26</sup>

Este documento se divide en cuatro partes:

1. Introducción
2. Responsabilidad Social Empresarial Interna y Externa
3. Enfoque Global de la responsabilidad de las empresas
4. Procesos de Consulta

### 2.3.4 Proyecto Índice de Evaluación Social. 100

La propuesta metodológica IES.100 fue desarrollada durante los años 2002 y 2003 por expertos e investigadores de cuatro universidades europeas en el marco de un proyecto de investigación multidisciplinar auspiciado por la Unión General de Trabajadores, UGT, con el apoyo de la Confederación Europea de Sindicatos y la financiación de la Comisión Europea.

El IES.100 corresponde a la evaluación de dimensiones sociales de la responsabilidad empresarial, como la inversión y los esfuerzos de las empresas en el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, la organización y la calidad de las condiciones de trabajo, la excelencia de las relaciones laborales y la cuestión del empleo y de la cooperación de las empresas en el desarrollo local y regional; factores y dimensiones de la RSE que hoy son capitales en el desarrollo del diálogo social.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Comisión de las Comunidades Europeas, *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, [en línea], Bruselas, Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, Dirección URL: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001\\_0366es01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0366es01.pdf) [consulta: 12 de septiembre de 2010; 14:45 horas ].

<sup>27</sup> Tomás G. Perdiguero; Andrés García Reche, *La responsabilidad Social de las Empresas y los Nuevos Desafíos de la Gestión empresarial*, Barcelona, Universidad de Valencia, 2005, p. 269.

En el índice se contemplan tres grandes ámbitos o dimensiones<sup>28</sup> de evaluación de la gestión social de la empresa: los compromisos públicos de la empresa con la RSE, la calidad de sus políticas sociales, y, los niveles de confianza y cooperación existentes en la organización.

- ✓ En la primera dimensión se analizan las declaraciones públicas y los compromisos formales de la empresa con la RSE, así como sus expresiones concretas en los modelos, enfoques y políticas de gestión.
- ✓ En la segunda, se analizan las prácticas de gestión más relevantes, el grado de desarrollo e innovación de las políticas sociales y los principales logros y resultados de desarrollo de la RSE. En este ámbito de la evaluación se investigan siete grupos de cuestiones que son los principales ejes temáticos del estándar propuesto: empleo, participación económica e igualdad, políticas de empleabilidad, organización del trabajo, salud y seguridad, participación, autonomía y responsabilidad, y beneficios sociales.
- ✓ En la tercera dimensión se analizan las percepciones y las opiniones de los trabajadores, los cuadros medios y los sindicatos sobre los niveles de confianza y cooperación existentes en la empresa.

#### *Áreas de evaluación*

Con la metodología IES.100 se evalúa la responsabilidad social de las empresas en seis dimensiones:

1. Las políticas, principios y compromisos públicos de responsabilidad
2. La estrategia y las políticas de empleo
3. Las inversiones en la empleabilidad y el desarrollo personal y profesional de los trabajadores
4. La organización y la calidad del trabajo
5. Los derechos y participación de los trabajadores en la empresa
6. La excelencia de las relaciones laborales.

---

<sup>28</sup> *Ibidem*, p.273-274.

### 2.3.5 ISO 26 000 (social accounting)

Después de la publicación de la ISO 9000 e ISO 14000, dedicadas a temas de calidad y medio ambiente respectivamente, la *International Standards Organization* promueve la ISO 26000, con el consentimiento de 147 países, documento internacional de carácter voluntario enfocado en orientar en cuestiones de responsabilidad social.

Así, se define para efectos de este documento la responsabilidad social como la

Responsabilidad de una organización ante los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que sea:

- consistente con el desarrollo sostenible y el bienestar general de la sociedad;
- considere las expectativas de sus partes interesadas;
- esté en cumplimiento con la legislación aplicable y sea consistente con normas internacionales de comportamiento; y
- esté integrada a través de toda la organización.<sup>29</sup>

Con el lanzamiento de esta norma se quiere dar una oportunidad no sólo a las empresas que hacen públicas sus acciones en pro del ambiente u otros temas, también se intenta darle a la responsabilidad social una dimensión donde se reconozca y estimule a aquellas empresas que realmente están haciendo bien las cosas.

En resumen, la norma aborda temas relacionados con el medio ambiente, las prácticas laborales, el involucramiento de la comunidad, los derechos humanos, el gobierno de la organización, los consumidores y el desarrollo social.

### 2.3.6 Premios en el extranjero de la RSE<sup>30</sup>

- Premios al capitalismo responsable
- UNEP de sostenibilidad
- Premio al compromiso social
- Business Ethics
- Premio Fundación PROhumana RSEtica
- Premio SOFOFA de Responsabilidad Social
- Premios europeos de desarrollo sostenible
- Premio nacional de medio ambiente

---

<sup>29</sup> s/autor, *Responsabilidad social empresarial. Gobernanza, medición y control de gestión*, [en línea], s/lugar de edición, Acción RSE, 2011, Dirección URL: <http://www.accionrse.cl/uploads/files/RSEgobernanza.pdf> [consulta: 23 de junio de 2011; 20:24 horas].

<sup>30</sup> Ramón Mullerat, *op.cit.* p. 132-139.

La revista *Business Ethics* elabora una lista anual de los 100 mejores ciudadanos corporativos en Estados Unidos –The 100 Best Corporate Citizens—. A diferencia de la revista *Fortune*, *Business Ethics* otorga mayor importancia a la ética empresarial y a las conductas socialmente responsables de las empresas. La estructura de la metodología incluye el análisis de las relaciones de la empresa con sus *stakeholders* primarios: empleados, clientes, accionistas y comunidades.

Para ello se utilizan fuentes públicas de información para comparar la solidez económica y el crecimiento de las compañías, entrevistas en profundidad con expertos sobre los principales dilemas éticos, junto con el sistema de indicadores y de datos sociales elaborados por *Kinder, Lydenberg, Domini & Company (KLD)* para la evaluación de las relaciones con los empleados, clientes y comunidades donde se desarrolla la empresa.

El *Ron Brown Award for Corporate Leadership*, debe su nombre a Ron Brown, secretario de Estado de Comercio del gobierno de Estados Unidos entre 1993 y 1996, se origina en la conferencia organizada en Washington por iniciativa de las autoridades públicas estadounidenses en la primavera de 1996, en la que el entonces presidente Bill Clinton efectuó un llamamiento a los líderes empresariales sobre la necesidad de que la industria adoptara un mayor compromiso con sus trabajadores y una conducta social ejemplar.

En la conferencia se propone a la élite de las grandes corporaciones estadounidenses la aceptación de cinco grandes líneas de actuación voluntaria dirigida a fortalecer la confianza de los trabajadores en la empresa y a reforzar la competitividad económica de la industria norteamericana.

Programas de horarios flexibles que permitan a los trabajadores dedicar más tiempo a sus familias, participación de todos los miembros de la empresa en los beneficios empresariales, mayores esfuerzos económicos en la formación y capacitación profesional de todos los trabajadores, cooperación con la administración para la extensión de la asistencia sanitaria y los beneficios de jubilación a todos los trabajadores, y, finalmente, un mayor compromiso empresarial con la seguridad y estabilidad de los empleados.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Tomás G. Perdiguero, Andrés García Reche, *op.cit.*, p. 252.



## 2.4 RSE en México

Los orígenes de la RSE en México se pueden localizar hacia mediados del siglo XX cuando dos organizaciones empresariales destacaron por su insistencia y pronunciamiento en el tema: la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) y la llamada en ese entonces, Uniones Sociales de Empresarios de México, A.C. (USEM). Por lo que los elementos teórico-prácticos aportados por ambas organizaciones fueron piezas clave para el desarrollo del concepto.

El Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) es una “asociación civil fundada en diciembre de 1988 por lo que se trata de una organización privada, no lucrativa, sin ninguna filiación a partido, raza o religión cuya misión es promover y articular la participación filantrópica, comprometida y socialmente responsable de los ciudadanos y sus organizaciones, para alcanzar una sociedad más equitativa, solidaria y próspera.”<sup>32</sup>

Ya para 1992, Cemefi crea el programa de Filantropía Empresarial con seis empresas participantes y a partir de ese momento, suceden una serie de acontecimientos que llevarían a la consolidación de este organismo como uno de los principales promotores de la RSE en México.

En 1997 surge el Programa de Responsabilidad Social Empresarial, pero no fue hasta el 2000 cuando se lanza la convocatoria para reconocer a las Mejores Prácticas de RSE logrando la participación de organizaciones como COPARMEX, Confederación USEM, Desarrollo Empresarial Mexicano y el Grupo Editorial Expansión

En 2001 se lanza por primera vez la convocatoria para poder obtener el Distintivo ESR®, el cual es un reconocimiento otorgado cada año en México por el Cemefi y AliaRSE.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> s/a, *Cemefi*, [en línea], México, 2010, Dirección URL: [http://www.cemefi.org/spanish/component/option,com\\_frontpage/Itemid,1/](http://www.cemefi.org/spanish/component/option,com_frontpage/Itemid,1/) [consulta: 20 octubre 2010; 16:22 horas].

<sup>33</sup> Alianza de COPARMEX, CCE, CONCAMIN, Confederación USEM, Cemefi, Caux Round Table Mexico e Impulsa, comprometida e interesada en promover la responsabilidad social empresarial en México.

Dicho distintivo no sólo sirve para dar valor de marca y rentabilidad, también acredita a las empresas como organizaciones comprometidas voluntaria y públicamente con una gestión socialmente responsable como parte de su cultura y estrategia de negocio.

Si bien su vigencia es de un año, éste puede ser renovado al realizar la inscripción administrativa y contestar el cuestionario diagnóstico Distintivo ESR® con las nuevas evidencias producidas en la reciente periodicidad.

Sin embargo, el uso del distintivo puede ser suspendido si se demuestra que la empresa ha cambiado su conducta y ésta afecta los resultados obtenidos en el diagnóstico.

En aquella primera ocasión, el Distintivo ESR® se otorgó a 17 empresas, sin embargo ya para 2010 participaron 923<sup>34</sup> empresas en el proceso de selección para su obtención, pero sólo 495 alcanzaron los estándares requeridos, de las cuales 133 fueron PYMES.

Años	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Participantes	28	42	74	103	140	155	210	520	750	923
Ganadoras	17	28	42	61	83	125	174	275	348	495

Fuente de información: Cemefi, agosto 2010

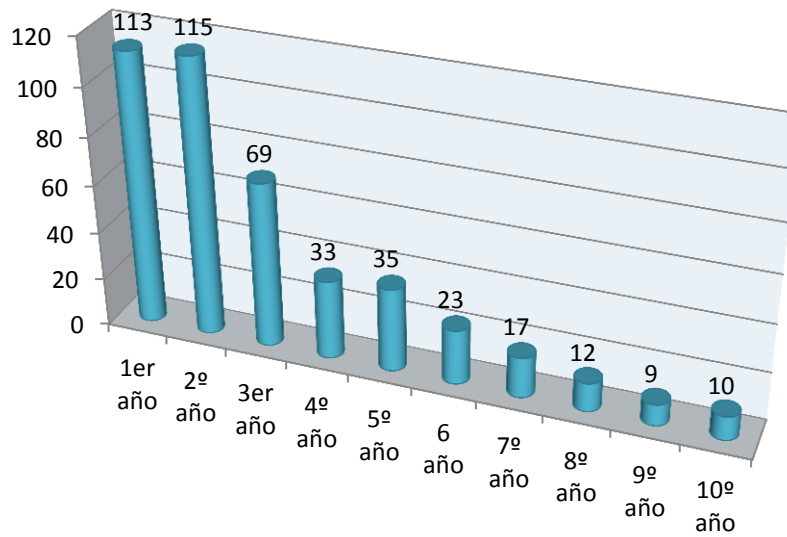
Así, este breve recuento es evidencia del proceso que el sector empresarial mexicano ha realizado al tomar conciencia de su condición de ciudadano corporativo, materializando el valor de la Responsabilidad Social Empresarial.

En fechas recientes, la creciente participación en el proceso de inserción de las empresas mexicanas en la economía global, las está enfrentando a diversas presiones adicionales ejercidas por clientes extranjeros, gobierno, consumidores, etc., quienes les demandan no sólo la calidad especificada del producto o servicio que se trate, sino que sus procesos y estándares de trabajo cumplan con requisitos legales y éticos, reforzando la integración de la responsabilidad social empresarial dentro de sus estrategias de negocio.

---

<sup>34</sup> s/a, "Cemefi: una década de promover la RSE en México", [en línea], México, Cemefi sala de prensa, 19 de marzo de 2010, Dirección URL: <http://www.cemefi.org/Boletines-para-medios-de-comunicacion/190310cemefi-una-decada-de-promover-la-rse-en-mexico.html> [consulta: 20 de septiembre de 2010; 17:23 horas].

**Gráfica 1 Número de empresas que han obtenido el distintivo consecutivamente**



Fuente: Anahi Castañeda Moreno con información de Cemefi, septiembre 2010.

A pesar de que la presión del entorno donde se desarrollan las diversas organizaciones es cada vez más fuerte, mantener un reconocimiento en este rubro no es fácil. Como se puede observar en la gráfica 1, de 2001 a 2010, sólo diez empresas han conseguido defender el distintivo otorgado por Cemefi.

Sea por falta de recursos humanos o materiales, por la fluctuante economía que provoca el cierre de algunas instituciones, la falta de interés por seguir manteniéndolo, la decisión de tomar un receso y por ello no inscribirse para obtener el reconocimiento, lo cierto es que mientras el número de participantes crece año con año, también disminuyen aquéllos que logran permanecer con él.

Ante este mar de posibilidades y al observar los listados publicados por la dependencia reguladora de esta filosofía, salta a la vista que quienes han logrado retener el Distintivo ESR® son las corporaciones, por lo que no es raro encontrar que ellas ya tienen toda una estructura organizacional más detallada e incluso, cuentan con un departamento encargado exclusivamente para el tratamiento de la RSE.

## 2.5 El concepto de *stakeholders*, fundamental para la RSE

Dentro de esta dimensión integral se destaca a los *stakeholders* definidos por Freeman como “cualquier individuo o grupo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la organización.”<sup>35</sup>

En 1963 aparece por primera vez el término *stakeholder* en un memorándum del *Stanford Research Institute* haciendo alusión a aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir, así, el término gira en torno a tres elementos: la organización, los actores relacionados con ella y la naturaleza de esa relación.

La identificación de este grupo dependerá en gran medida de cómo se entiende a la empresa, ya que la descripción realizada deja ver el sistema de valores y las formas de legitimación existentes en ésta.

“El enfoque *stakeholders*, en definitiva, comporta articular, expresar, analizar y entender las relaciones corporativas [...] pues <<los *stakeholders* definen las normas del comportamiento corporativo, determinan la actuación de las empresas y juzgan sobre estas experiencias>>”.<sup>36</sup>

Es decir, la teoría de los *stakeholders* nos indica cómo se ha de manejar la relación entre empresa y públicos internos y externos donde los intereses de estos últimos influyen en la toma de decisiones de la organización en cinco cuestiones diferentes:

1. ¿Quiénes son nuestros *stakeholders*?
2. ¿Cuáles son sus intereses?
3. ¿Qué oportunidades y retos plantean nuestros *stakeholders* a las compañías?
4. ¿Qué responsabilidades (económicas, legales, éticas y filantrópicas) tiene nuestra empresa para esos *stakeholders*?
5. ¿Qué estrategias debería tomar nuestra empresa para gestionar las oportunidades y retos planteados por estos grupos de interés?

---

<sup>35</sup> *Idem.* p.103.

<sup>36</sup> Josep M. Lozano, *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*, Madrid, Trotta, Serie: Ciencias Sociales, 2009, p. 113.

Lo anterior lleva a plantear básicamente tres aspectos: la identificación de los *stakeholders*, análisis y priorización de sus intereses y gestión de las relaciones entre ellos. De ahí que existan varias clasificaciones de estos grupos de interés con base en su grado de intervención en el funcionamiento de la empresa. Una de estas es la de Wheler y Silampää:

**Tabla 3. Tipos de *stakeholders***

Tipo de <i>stakeholders</i>	Descripción
Primarios y sociales	Aquellos cuyos intereses están directamente unidos al éxito o fracaso de la empresa mediante relaciones sociales y que, además, pueden influir en ella (propietarios/inversores, empleados y directivos, clientes y comunidades locales, proveedores y otros socios de negocios)
Primarios y no sociales	Entorno natural, futuras generaciones especies no humanas.
Secundarios y sociales	Aquellos grupos con un interés más representativo que directo, pero con influencia en la empresa (gobierno, instituciones cívicas, grupos de presión social, medios de comunicación, acciones de comercio y competidores)

Fuente: Rafael A. Araque Padilla, *op.cit.*, p.107

Tomando en cuenta lo anterior, en el presente trabajo se busca resaltar la dimensión social interna, citada arriba, la cual muestra la importancia de enfocar las acciones de responsabilidad hacia los trabajadores, principalmente, pues son parte medular de esta filosofía empresarial.

Así, la RSE concierne a la totalidad de las relaciones de las empresas con los grupos participantes y podrá desplegarse en cuatro niveles.

El primer nivel de responsabilidad hace referencia a las relaciones con los trabajadores y calidad del trabajo; el segundo a todas aquellas responsabilidades que afectan la calidad, seguridad y utilidad social de los productos y servicios.

El tercero son los compromisos empresariales con la creación y mantenimiento de los empleos. Y finalmente, la actitud responsable, de honestidad e integridad de la empresa con el conjunto de los grupos participantes.

## **2.6 Calidad de vida en el trabajo**

De acuerdo con lo anterior, para una empresa socialmente responsable es importante gestionar el capital humano con el cual trabaja, pues sabe que si crea un ambiente seguro, no discriminatorio, con libertad creativa y sobre todo da cabida a la participación, favorece tanto a los empleados como a la propia organización.

En primera instancia todos sus miembros pueden interactuar y expresarse al tener la seguridad de respeto, lo cual deriva en un mejor desempeño y crecimiento profesional y personal para aumentar la calidad de vida en el trabajo.

Para la empresa este tipo de prácticas también le traen beneficios<sup>37</sup> tales como:

- Reduce el ausentismo laboral.
- Disminuye la rotación de personal.
- Reduce el estrés y motiva a los trabajadores.
- Mejora la eficiencia y el rendimiento en el trabajo.
- Crea líderes proactivos al interior de la empresa.
- Mejora la imagen de la compañía.
- Genera identificación con la empresa e integración del personal.
- Mejora el clima organizacional al interior de la empresa.
- Brinda un aspecto humano a la empresa y la pone en contacto directo con la sociedad.

Como se puede observar a lo largo del capítulo, el hecho de que las organizaciones se definan como socialmente responsables y lo comuniquen a sus *stakeholders*, tienen una ventaja sobre las demás, pues logran que éstos le otorguen credibilidad y no las vean sólo como generadoras de dinero.

Asimismo, es importante que la empresa se base en diversos medios para comunicarle a su público interno las bases de su cultura, esto es, hacerles saber quién es la organización y cuáles códigos la diferencian de las otras. Esto con el objetivo de que los

---

<sup>37</sup> Juan Felipe Cajiga Calderón, *op.cit.* p.17.

empleados conozcan y se identifiquen con los valores, tradiciones, normas y creencias que forman parte de su lugar de trabajo.

Por todo esto, internalizar la responsabilidad social dentro de la cultura ayuda a crear una cultura fuerte donde los empleados estén comprometidos con cada una de las actividades emprendidas por la empresa y sobre todo, al estar tan fuertemente arraigada, serán acciones que éstos pueden llevar a la práctica no sólo por tener una buena imagen sino porque están conscientes de la importancia que tienen para la sociedad.

Pero ¿cómo lograr esta internalización de la responsabilidad social en una organización? La respuesta es invertir en una comunicación interna y externa eficaz con los *stakeholders* porque ello es la base para una reputación provechosa para la misma. La comunicación es un elemento clave en la dirección de la responsabilidad social pues busca el compromiso de ésta para evitar el daño y para mejorar el bienestar de los *stakeholders* y de la sociedad donde se desarrolla, tema que será abordado en el próximo capítulo.

## Capítulo III. Comunicación, vehículo para la cohesión organizacional

Comenzar a hablar de comunicación, y en específico de la comunicación organizacional, puede ser un tanto difícil debido a la confusión existente no sólo entre quienes no se dedican a esta profesión sino también entre algunos que se dedican a ella; comunicar es mucho más que medios de comunicación e información.

“Inventar proyectos raros que cambian el ritmo como dice Tom Peters; conseguir que mi cliente sepa que es primavera y que yo estoy ciego (Saatchi & Saatchi) antes de echar la moneda en el humilde sombrero del invidente que muestra el cartel más eficaz del mundo: eso es comunicación”<sup>38</sup>

Comunicar no es sólo redactar notas, agendar citas, realizar un *spot* publicitario o hacer todo lo posible para enviar información a alguna parte; para comunicar se debe tener un objetivo, conocer al receptor, tener claro qué se le va a transmitir, saber hacia dónde vamos al emitir un mensaje, es decir, una comunicación integral.

Comunicación implica que ese alguien a quien le estamos transmitiendo algo lo entienda, que nuestros públicos comprendan lo que les estamos informando por cualquier medio. Si el mensaje no llega a ser entendido, no se está haciendo comunicación.

Pero no todo queda en el entendimiento. También se debe tener en cuenta que el mensaje, o repetición del mismo, no aburra, al contrario, que interese. De lo contrario, volveríamos a estar sin comunicar. Lo esencial de la comunicación es conseguir una respuesta de la persona a quien nos estamos dirigiendo.

Así, para fines de este trabajo es necesario definir en qué consiste la comunicación organizacional y cómo puede ayudar a internalizar la responsabilidad social en la cultura de la empresa.

En la actualidad, las organizaciones requieren estar a la vanguardia para enfrentar con dinamismo los estándares de calidad demandados por un mundo globalizado como el que

---

<sup>38</sup> José Castro. *ComUnica: lecturas de comunicación organizacional*, España, Netbiblio, Serie: Comunicación empresarial, 2005, p.26.



se vive, un mundo donde la reputación cuenta cada vez más para cada relación que se establece y donde debido a los problemas ambientales y de trabajo, las personas quieren pertenecer cada vez más a algo más.

Según Jenny Dawkins en su texto *Corporate responsibility: The communication challenge*<sup>39</sup> nueve trabajadores de cada 10 prefieren trabajar en una empresa donde estén preocupados por el medio ambiente y el entorno en el que trabajan.

La comunicación organizacional, de acuerdo con José Castro, es una disciplina con un amplio bagaje teórico. Mediante ella el profesional de la comunicación puede poner en movimiento la información en la organización para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad.

Asimismo, la comunicación en las organizaciones es fundamental para el cumplimiento eficaz de sus objetivos pues permiten el desarrollo de sus integrantes a la vez que los motivan a enfrentar retos y necesidades presentados por la sociedad y la propia empresa.

Por tanto, el especialista en comunicación es responsable de liderar cambios, gestionar y proyectar, como un todo, los sistemas de comunicación; establecer programas de cultura e identidad corporativa, diagnosticar y planear estratégicamente según los diferentes públicos y entornos; todo ello con base en una investigación que le dará elementos clave para una planeación óptima.

De esta manera, se logra ver que gestionar la comunicación es de gran importancia para una empresa, pues se convierte en un sistema articulador que ayuda a determinar y normar el comportamiento tanto al interior como al exterior de la misma, además de

---

<sup>39</sup> Jenny Dawkins, "Corporate responsibility: The communication challenge" en Journal of Communication Management, [en línea], Vol. 9, pp. 108-119. s/lugar de edición, 2004, Dirección URL: [https://05424285-a-62cb3a1a-s-sites.googlegroups.com/site/ngurahduryafamily/home/csr/C\\_DocumentsandSettings\\_admin\\_ApplicationD\\_ata\\_Opera\\_Opera\\_profile\\_cache4\\_opr01FA7.pdf?attachauth=ANoY7coW5YqKe\\_NjuDf4Q0TM9Vg1W0BBhICFRjKDDogIHizBCO-ULYdkBrEZ5\\_er\\_UhxTtoyAic4CGeDyDWPHRzQBFAGYfQRAK0gSERUmnhYJXrnw-F2nxERtkX2Ng3blQiGHHL-wD2N1w80hJlaiz3LkyioOOnXwSYuOIUE89\\_3xtVtyXsqiXVWOLaqIYAR7ucehMLk4\\_CmDD12bQdLv2McKwm8APmN75LeBEVhWclyMDGkcl0-WQHU1oNAGPMeOj8BKbSsAdxq0ZP56S4JEly8IjdbdRt0FoF3wM1PYzKn9jrYRZjaC5TXiZQkbAbcVt4zPMvBy1tbPEcREs9627zkdNVp1A%3D%3D&attredirects=0](https://05424285-a-62cb3a1a-s-sites.googlegroups.com/site/ngurahduryafamily/home/csr/C_DocumentsandSettings_admin_ApplicationD_ata_Opera_Opera_profile_cache4_opr01FA7.pdf?attachauth=ANoY7coW5YqKe_NjuDf4Q0TM9Vg1W0BBhICFRjKDDogIHizBCO-ULYdkBrEZ5_er_UhxTtoyAic4CGeDyDWPHRzQBFAGYfQRAK0gSERUmnhYJXrnw-F2nxERtkX2Ng3blQiGHHL-wD2N1w80hJlaiz3LkyioOOnXwSYuOIUE89_3xtVtyXsqiXVWOLaqIYAR7ucehMLk4_CmDD12bQdLv2McKwm8APmN75LeBEVhWclyMDGkcl0-WQHU1oNAGPMeOj8BKbSsAdxq0ZP56S4JEly8IjdbdRt0FoF3wM1PYzKn9jrYRZjaC5TXiZQkbAbcVt4zPMvBy1tbPEcREs9627zkdNVp1A%3D%3D&attredirects=0) [consulta: 08 de marzo de 2012; 17:34 horas].

proyectar los elementos clave de identidad relacionados con las necesidades e intereses de sus diversos públicos.

No podemos hablar de Comunicación Organizacional sin tener en cuenta que ésta se establece con base en la creación, mantenimiento y renovación de:

- ✓ Cultura (valores): Principios, conceptos y creencias, explícitos o implícitos, compartidos por todos los que forman parte de la Empresa. *Ello define quienes somos.*
- ✓ Estructura: Cómo está operativamente organizada la empresa. Además, determina las relaciones laborales con y entre las distintas áreas que conforman la estructura orgánica. *Ello define cómo estamos funcionando.*
- ✓ Estrategia: Pasos que deben darse para alcanzar los objetivos de la empresa. *Ello define cómo se hacen las cosas.*
- ✓ Recursos (habilidades): Áreas, capacidades, conocimientos, fortalezas. *Ello define qué tenemos.*
- ✓ Procedimientos: Rutinas, formas en que se ejecutan las actividades, niveles de acción e interrelaciones. *Ello define qué nos corresponde hacer.*
- ✓ Personal (potencial humano): Factor que debe definirse con base en perfiles, habilidades, actitudes, aptitudes, conocimientos, acorde a las habilidades que requiera una actividad determinada. Proporcionar una remuneración acorde con dicha actividad. *Ello define el capital intelectual de la empresa.*
- ✓ Estilo de dirección: Actitudes que adoptan en el proceso de gestión los integrantes de los niveles directivos de la empresa. Esto implica la gran responsabilidad de asumir un liderazgo creativo y transformador que no esté definido solamente por un rol jerárquico, sino más bien por la actitud que busque retos y afronte los conducentes riesgos del mercado laboral. *Ello define la inteligencia emocional de la empresa.*

Ante esta perspectiva, la comunicación dentro de la empresa no dará pie a las dudas, engaños o decepciones, ya que cada miembro conocerá al nivel que le corresponda la

información, documentación, etc. que le permitan tomar las decisiones adecuadas de su nivel hacia abajo.

Esto porque de nada le servirá a todos los *stakeholders* conocer la gran cantidad de información que produce un mismo ente, mucha de ella le puede parecer ajena, inservible o inclusive, puede no interesarle, por lo que si informáramos todo a todos correríamos el riesgo de malgastar recursos.

“Otro desafío para las empresas que tratan de comunicar en este espacio (de la Responsabilidad Social) son las diversas expectativas que tienen los diferentes de la organización, así como las diferentes necesidades de información y forma de responder ante los diversos canales de comunicación disponibles”<sup>40</sup>

### **3.1 Objetivos: imprescindibles para lograr una comunicación eficaz**

Como se puede observar, las actividades a realizar por el especialista en comunicación dentro de una organización son vastas por lo cual la creación de objetivos ya sea a largo, mediano o corto plazo se convierte en una pieza fundamental para no perderse en el camino de lo que la empresa quiere realizar.

Desde sus inicios, la organización persigue la consecución de objetivos que lograrán diferenciarla de otras situadas dentro del mismo campo de acción, por ello éstos deben estar planteados de forma precisa, clara y realista. Para conseguirlo, se debe estar consciente de cuáles son los recursos con los que cuentan, las condiciones de mercado donde se están desarrollando así como la propia situación de la empresa.

Además, los objetivos también ayudan a dar dirección al interior de la organización pues permiten establecer un punto de llegada que será utilizado para motivar a sus empleados a hacer más.

Como ya se mencionó, pueden ser objetivos de tiempo (corto, largo, mediano plazo) o con respecto al ámbito (personales, de equipo, del departamento, de la empresa), lo importante es que cada acción del personal de la empresa debe ser relacionada con al menos un objetivo.

---

<sup>40</sup> *Ibidem.* p. 109. Traducción propia.

Así, una especificación de objetivos se basa en las actividades en las que el personal podría desear implicarse y donde, sobre todo, sentirse útil. Es decir, para lograr la satisfacción del empleado se necesita tener en cuenta sus motivaciones, derivadas de sus necesidades y deseos.

Al contar con una comunicación fluida, el responsable en esta materia logrará conocer cuáles son estos factores para así fincar responsabilidades y al mismo tiempo ofrecer apoyo y seguridad a quienes las toman.

Con respecto a los objetivos del área de comunicación interna, Horacio Andrade, en su libro *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica* proporciona el modelo de las 'Cinco íes' para contribuir al logro de resultados dentro de la organización.

De acuerdo con lo expuesto por Andrade en ese texto, la comunicación interna tiene como objetivo fundamental respaldar el logro de objetivos institucionales dando fortaleza a la identificación de los colaboradores con la empresa, y otorgando información relevante, suficiente y oportuna; reforzar la integración y crear una imagen favorable.

Entonces, identificación, información, integración e imagen son cuatro puntos clave para lograr una comunicación eficaz y eficiente, pero éstos no podrían ser posibles sin una investigación que esté presente en todo el procedimiento.

**Figura 2 Modelo de la íes**



Fuente. Horacio Andrade, *Comunicación organizacional interna*, p. 24

*Investigación:* Utilizar diferentes herramientas de investigación durante todo el proceso. Preguntarse las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, el grado de satisfacción de los públicos, qué deben saber y cómo están recibiendo la información ayudan a que la investigación sea más completa.

*Identificación:* Generar entre los empleados sentimiento de pertenencia hacia la empresa mediante la internalización de la cultura de la misma. Misión, visión, valores, pero también cada uno de los rituales y símbolos que entre ellos efectúan para una mejor convivencia al interior de la organización.

*Información:* Propiciar que todos los miembros de la organización cuenten con la información suficiente y oportuna; de nada servirá llenarlos de información que carezca de sentido y utilidad para ellos.

Cuando el personal está al tanto de las herramientas de comunicación que la organización les otorga, se facilita el flujo de información.

Por tanto no sólo se trata de implementar canales de comunicación por moda o comodidad, la clave está en que el personal pueda utilizarlos de manera responsable y eficaz, y así estar debidamente informados de lo que acontece en el lugar donde se desempeñan, sino también como parte de un clima laboral que contribuye a su propio desarrollo personal y profesional.

*Integración:* Mejorar la comunicación vertical, horizontal, ascendente y descendente, para así generar un clima de trabajo favorable donde los integrantes de la organización se sientan tomando en cuenta y de esta forma la colaboración entre ellos y su propio desarrollo de habilidades se vea reflejado en las actividades y forma de convivir.

*Imagen:* Reflejar una imagen favorable en los diversos públicos de la organización. Esto se va a lograr realizando una correcta proyección de los elementos de identidad con los que cuenta la empresa, se trata de personificar a la empresa para que no quede como una más, lo importante es diferenciarla dotándola de personalidad.

En suma, la comunicación interna es la encargada de que los empleados “se perciban como parte útil y necesaria de la organización, al tiempo de que perciben que ésta ofrece resultados positivos para la sociedad.”<sup>41</sup>

### **3.2 Motivación y análisis de necesidades**

Como ya se ha mencionado, la motivación al interior de una organización es de gran importancia pues es esa fuerza que incita a un ser humano a actuar de una u otra forma; es decir, dota de dirección, intensidad y duración a una acción la cual tendrá como finalidad satisfacer necesidades y deseos.

No se debe olvidar que las organizaciones se conforman por personas con necesidades y anhelos que intentan satisfacer ya sea de manera personal o, en su defecto, integrado en un grupo.

Desde la perspectiva de la comunicación interna resulta importante intentar conocer las necesidades, valores y motivaciones de quienes conforman la organización, para así proporcionar información adecuada a cada persona y conseguir con ello que se sienta motivada y como consecuencia busque ir más allá de lo que se le está pidiendo.

Para conseguir esto, el comunicador debe tomar en cuenta la personalidad de quienes integran la empresa y proporcionarles una comunicación adecuada.

Es imprescindible tener en cuenta que el ser humano cambia y evoluciona, por lo cual la comunicación también siempre debe estar en constante actualización, de lo contrario dejará de ser útil en la consecución de objetivos.

#### **3.2.1 Modelo piramidal de Abraham Maslow**

A pesar de formular su teoría en 1943, sigue siendo uno de los modelos de referencia cuando se habla de motivaciones. Su teoría de la *jerarquía de necesidades* ha influido en casi todas las posteriores. Se trata de cinco grupos de necesidades dispuestas de una

---

<sup>41</sup> María Gil-Casares, *et.al*, *Organización y psicología en comunicación interna*, Madrid, Fragua, Serie: Fragua Comunicación, 2007, p. 63.

forma piramidal. Se tienen que satisfacer las necesidades más básicas antes de satisfacer las superiores.

✓ Primer Nivel: Fisiológico

Se trata del nivel más básico de la pirámide y hace referencia a las necesidades fisiológicas de los seres humanos, tales como: respirar, beber agua, alimentarse, dormir o tener relaciones sexuales.

✓ Segundo Nivel: Seguridad

Esta fase surge cuando las necesidades fisiológicas se mantienen equilibradas. En este rubro entran la seguridad y protección, tales como: salud, empleo, ingresos o recursos.

✓ Tercer Nivel: Afiliación y afecto

Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Estas necesidades son: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor.

✓ Cuarto Nivel: Estima

Según Maslow, existen dos tipos de estima, una alta y otra baja. La estima alta contempla la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, independencia y libertad.

La estima baja incluye: querer atención, aprecio, reconocimiento, estatus, dignidad, fama o gloria. Un déficit en este nivel se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad.

✓ Quinto Nivel: Auto-realización

Maslow utilizó varios términos para definir este nivel: "Motivación de crecimiento", "Necesidad de ser" y Auto-realización". Son las necesidades más elevadas, y a través de su concreción, se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, al menos, parcialmente.

Posteriormente, Alder reagrupó las necesidades en tres: de existencia, relacionarse con otras personas y crecer como persona; sostuvo que cada individuo tiene un grado diferente de estos tipos.

**Figura 3 Pirámide de Abraham Maslow**



### **3.2.2 Las tres necesidades de McClelland**

Este modelo se centra en tres necesidades que son de nivel *superior*. Y dice que los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas.

- a) Necesidad de integración social o de afiliación: Hace referencia al deseo de establecer relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.
- b) Poder: Se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.
- c) Logro o realización: Es el esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.



### **3.2.3 La teoría X y Y de Douglas McGregor**

Esta teoría parte del supuesto de que existen dos tipos de empleadores. En la Teoría X se asume que los individuos tienden al ocio y que el trabajo es una forma de castigo, lo cual deja dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

Mientras que la Teoría Y considera que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y por tanto se esforzarán siempre por lograr mejores resultados para la organización. Así, la forma de comportarse de un trabajador dependerá en gran medida del contexto, la cultura que tenga la organización y los objetivos que los colaboradores persigan.

### **3.2.4 Teoría de las expectativas de Víctor Vroom**

En esta teoría, la motivación es producto de tres factores:

- a) Valencia: el nivel de deseo que una persona tiene para alcanzar una meta. Es única para cada empleado, está condicionada por la experiencia y puede variar con el tiempo.
- b) Expectativa: grado de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea.
- c) Medios: Es la estimación que posee una persona sobre la obtención de una recompensa.

La combinación de estos tres elementos produce un grado distinto de intensidad en cada individuo. Asimismo, en todos los modelos presentados sobre la motivación, se debe considerar que existen factores alentadores y poco estimulantes que también influirán el grado de compromiso de los miembros de una organización. Para ello, se exponen algunos presentados por Herzberg.

Dentro de los factores desmotivadores están el dinero, la política y administración en la empresa, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Es necesario aclarar que la personalidad y el contexto cultural influyen mucho sobre la percepción de su

importancia, sin embargo lo realmente esencial es que el empleado sienta que el dinero que se le paga es lo justo.

En los factores motivadores están la realización de logros, el reconocimiento, crecimiento y desarrollo personal, los ascensos y el trabajo en sí mismo. El grado de satisfacción depende del cumplimiento de las expectativas acerca de los resultados deseados que han provocado la estimulación y la acción. Por esto es necesario que no se prometa lo que no se puede dar, porque la frustración de estas expectativas llevaría a la insatisfacción.

La comunicación interna es la encargada de crear un clima de confianza que permita conocer las necesidades, deseos y estimulaciones de los empleados para satisfacerlas. La motivación está relacionada con la satisfacción, y por ello el departamento encargado de la RSE y la comunicación deberán no sólo ayudar a sus empleados a tener éxito en todas sus acciones, sino evitará crear expectativas para que luego no se cumplan.

### **3.3 Comunicación externa e interna**

La comunicación externa está dirigida, como su nombre lo dice, a los públicos externos de la organización con miras a mantener y mejorar sus relaciones con ellos; proyectar una imagen favorable y hacer promoción de sus productos y/o servicios.

Este tipo de comunicación se da con clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general vinculándola así con departamentos tales como relaciones públicas y prensa, marketing, investigación de mercados y comunicación corporativa.

Su objetivo es que estos públicos comprendan lo que la compañía ofrece, tomar en cuenta sus opiniones para así conseguir fidelizarlos a las acciones de la misma, que sean públicos comprometidos con la organización.

Por su parte, la comunicación interna es la encargada de crear y mantener las relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación a fin de que éstos se sientan informados, integrados y motivados para contribuir al logro de los objetivos.

Las relaciones existentes entre los integrantes de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones donde se establecen compromisos y se puede generar el sentido de pertenencia a ésta.

Promover la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, es otro aspecto importante, en él cobra sentido el ejercicio de las funciones laborales y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

De acuerdo con Michael Ritter, las principales funciones de la comunicación interna son<sup>42</sup> :

1. Afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente
2. Apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos
3. Generar el entendimiento de los temas complejos en audiencias internas cada vez más diversificadas
4. Satisfacer las necesidades de información y comunicación de las audiencias internas.
5. Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
6. Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
7. Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
8. Permitir a cada empleado expresarse ante la dirección general.
9. Promover una comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles.
10. Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.
11. Facilitar la integración de las realizaciones personales con las institucionales.
12. Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.

De tal forma, la comunicación interna se instituye como herramienta fundamental en una empresa socialmente responsable donde su función va más allá de asegurar que todos los empleados estén adecuadamente informados, más bien se trata de generar y gestionar la confianza de los empleados.

---

<sup>42</sup> Michael Ritter, *Cultura organizacional*, Buenos Aires, La Crujía, 2008, p. 10.

Involucrarlos en procesos de participación y toma de decisiones, convencerlos de las aportaciones que da a la organización y motivarlos para dinamizar y usar los canales de retroalimentación creados, específicamente, para conocer sus expectativas.

Independientemente de las herramientas elegidas, el adecuado tratamiento de la comunicación interna es determinante en la planeación estrategia de ésta y en la cual se sitúe a los trabajadores entre sus grupos de interés prioritarios.

Mantener informados a los *stakeholders* constituye un pilar imprescindible en la integración de la RSE a la cultura organizacional. Hacerlos partícipes de su importancia en la consecución de los objetivos empresariales y sobre todo, fomentar su colaboración ayudará a establecer el binomio comunicación-RSE para establecer una marca que hable de sí misma.

La cuestión que surge es ¿cómo lograr esto? Uno de los pasos es tener en cuenta las funciones de la comunicación interna de Ritter, como ya se ha mencionado, están implícitas en la RSE que a su vez se enmarca en la cultura para así juntas conformar una empresa socialmente responsable que demostrará día a día con cada una de sus acciones lo que es y a lo que quiere llegar.

Sólo así se podrá escuchar, comprender y satisfacer de forma equilibrada las expectativas y necesidades del único grupo de interés con capacidad de certificar —y comunicar interna y externamente— la coherencia la política de RSE interna y traducirla en valor para la marca.

### **3.4 Comunicación formal e informal**

La comunicación formal se refiere al paso de información dentro del organigrama, es decir, al flujo de información jerarquizada por el propio esquema organizativo.

Siendo así, los canales formales son las vías establecidas por donde circula el flujo de información relativo al trabajo y cuyo único objetivo es lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización.

Los medios formales o institucionalizados más usuales son los memorandos, el correo electrónico interno, los carteles, los manuales, reglamentos, la revista interna, pizarrón de informes, periódico mural o la Intranet.

Cuando los colaboradores no hacen uso de ningún medio institucionalizado, se pasa a otro tipo de comunicación, la cual puede ser de persona a persona, las pláticas de pasillo o en el comedor, las reuniones externas donde se habla de trabajo, entre otras acciones, se denomina: comunicación informal.

Este tipo de comunicación se da más fácil dentro de una organización, pues la naturaleza del ser humano hace que las personas privilegien este tipo relaciones y comunicaciones por permitirles afianzar los vínculos de confianza, compromiso y convivencia.

Sin embargo, al igual que con la comunicación interna y externa, la formal e informal son complementarias y están relacionadas entre sí en pro del mejoramiento continuo de la organización; por ello no se puede delimitar una línea exacta de existencia entre una y otra.

Asimismo, es preciso señalar que ambas son de carácter multidireccional; descendente, ascendente y horizontal o transversal.

- Comunicación descendente: utilizada fundamentalmente para bajar líneas e impartir directrices a los empleados. Su objetivo es dar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar.
- Comunicación ascendente: es aquella mediante la cual los empleados de la organización se comunican con sus superiores reportando las novedades o problemas e informando del avance de sus tareas.
- Comunicación horizontal: se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico y su objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.

### 3.5. Comunicación y RSE

Con todo esto, se deja claro que al comunicar las políticas, acciones e indicadores de la empresa, ésta no debe hacerlo por la expectativa de cosechar sólo premios, sino porque forma parte intrínseca del ejercicio de la responsabilidad social, la cual inmersa en la cultura de la organización es mucho más fácil de transmitir.

En la actualidad, las empresas saben la importancia que este tema ha adquirido. Cada vez entre ellas prefieren tener relaciones con quienes tengan políticas responsables pues saben que esto les trae beneficios en todos los sentidos.

Beneficios traducidos en un mejor ambiente laboral, crecimiento de la productividad y eficacia de los procesos, mayor confianza de quienes laboran con la organización, menor rotación de personal, lo cual ayuda a la cuestión financiera, ayuda a la imagen corporativa, incrementar el número de clientes más satisfechos, entre otros.

Los valores de una empresa deben ser conocidos, comunicados y acreditados. Son la referencia básica que moldea las políticas de responsabilidad social, cuyas acciones alcanzan plenitud de sentido en la conexión con los principios comunes que la organización acepta y practica.

Citando a M. Dinarés, J.M. Lozano y M. Vilanova, "(...) la empresa establece una política concreta de comunicación, dibujando un mapa de *stakeholders* de la empresa y valorando las necesidades de información de cada uno de ellos. En este sentido, es clave definir no sólo la información sino los canales a través de los que desarrollar dicha comunicación"<sup>43</sup>

Con base en un estudio realizado en noviembre de 2011 por la escuela de negocios de Harvard<sup>44</sup> titulado "El impacto de una cultura empresarial sustentable en el comportamiento y desempeño de la empresa" existe una diferencia entre las compañías

---

<sup>43</sup> Diana Azuero, *La comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable*, [en línea], 82 pp, Madrid, Forética, 2006. Dirección URL: <http://es.scribd.com/doc/27328072/Comunicacion-y-RSE> [consulta: 27 de noviembre de 2010; 18:46 horas].

<sup>44</sup> Iván Escotto, "La sustentabilidad como modelo de gestión", en *El Universal Cartera*, [en línea], México, DF, Dirección URL. <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/93722.html> [consulta: 15 de marzo de 2012; 11:45 horas].

que implementan políticas sustentables frente a las que no toman en cuenta su impacto medioambiental o social en su estrategia y operación.

Esta investigación —hecha por los profesores Robert G. Eccles, Ioannis Ioannou y George Serafeim a 180 organizaciones— arrojó que 52.7% de las empresas sustentables, que cuentan con un consejo de dirección, tienen responsabilidades más definidas en cuanto a temas de sustentabilidad frente a 21.6% de las empresas tradicionales.

En lo concerniente a este trabajo, el artículo publicado por Iván Escotto, académico del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, muestra que 45.9% de las organizaciones sustentables se comprometen más con sus *stakeholders*, en comparación con el 10.8% de las demás empresas. Esto implica que las primeras toman en cuenta las preocupaciones de sus públicos internos en un 32.4% en contraste con 2.7% .

Cuando el responsable de comunicar la RSE de la compañía se dedica al exterior, es fundamental definir mecanismos para alinear la comunicación de fuera con la interna, ya que los empleados no pueden ser excluidos, ellos son indispensables para conseguir una mayor difusión de las políticas implementadas.

¿Por qué? La razón está en que los colaboradores se convierten en una especie de auditores internos. Ellos serán quienes de forma permanente estén cuestionando cada una de las cosas que comunicamos al exterior. “El mensaje que la empresa da al público debe ser único, independientemente del canal utilizado”.<sup>45</sup>

La comunicación interna de la RSE en la organización es un factor importante en la lista de las razones por las que los empleados decidirían quedarse con un empleador u otro.

El peso que en la actualidad las generaciones más jóvenes le dan al factor de trabajar en una empresa con impacto positivo para su entorno comienza a ser más predominante y estar en una empresa que cubre, de entrada, esa necesidad ocasiona un orgullo de pertenencia, el cual a la larga comenzará a desequilibrar la balanza en pro de las empresas socialmente responsables.

---

<sup>45</sup> José Castro, *op.cit.* p. 49.

El comunicador se va convirtiendo en el vínculo entre empleado y directivo al estar consciente de las necesidades del primero, asume un rol de mediador y no bastará con informar hacia el exterior esperando una mejor imagen, sino también deberá tomar las riendas internas para que los colaboradores sean representantes de marca.

Dentro de su papel como mediador estará el escuchar a los empleados, dar solución a las necesidades de los *stakeholders* procurando también los intereses de la organización. Su tarea y reto consistirá en conseguir crear una cultura fuerte, comunicar las acciones que también se realizan para que ellos vayan teniendo una mejor calidad de vida en el trabajo.



## **Capítulo IV. FASA, Homex y Expok, comunicando la RSE a sus públicos**

Aunque parezca repetitivo, existen empresas que aún siguen considerando la Responsabilidad Social como una actitud y comportamiento hacia fuera de sus organizaciones. Pero también hay quienes han decidido virar el timón y también tomar en cuenta la óptica social hacia el interior de las mismas.

De acuerdo con algunas entrevistas realizadas a Pymes, en la práctica, no todo su personal conoce, en conceptos, qué es la responsabilidad social. Sin embargo, muchas de ellas realizan este tipo de acciones porque les han funcionado para un mejor ambiente laboral o para lograr una menor rotación dentro de sus empresas.

En este capítulo, proporcionaremos un panorama de cómo se comunica la responsabilidad social al interior de un corporativo y de una Pyme. La forma en que relacionan este tema con la cultura de sus empresas y cómo comunican todas estas acciones a sus diversos públicos.

Para iniciar esta investigación y conocer un panorama general de la información formada por las empresas participantes en la obtención del Distintivo ESR®, nos dimos a la tarea de investigar a través de Internet a cada una de las empresas que conformaron el listado emitido por Cemefi de 2011.

Cada una tuvo la tarea de armar un directorio con los datos obtenidos de la red —nuestro registro almacenó nombre de la empresa, dirección, teléfonos, correo electrónico, el nombre del responsable del área de RS, Comunicación o Recursos Humanos, así como sus datos y si contaban con informe en el rubro social y la liga web correspondiente— de 286 organizaciones.

En este punto, el primer obstáculo fue que varias corporaciones no contaban con página de Internet y sólo se hallaban en un directorio electrónico de empresas, donde sólo proporcionaban la ubicación de la institución y el teléfono. Por lo que algunos de los datos de nuestra base de datos quedaron incompletos.

Una vez terminada la recolección de información, nos dimos a la tarea de revisar algunos informes de RS presentados, en su mayoría, por los grandes corporativos para conocer cómo manejaban estas políticas y si en ellos contenían sólo la dimensión externa del concepto o también lo enfocaban a la calidad de vida en el trabajo.

El resultado fue que si bien había quienes sólo reportaban esta filosofía hacia fuera y cómo disminuían el impacto provocado por sus acciones en el entorno donde se desarrollan, existen otras que al rendir cuentas también ante el GRI, sí tienen considerada la parte de calidad de vida laboral y la mirada puesta en sus colaboradores.

Tras conocer esta perspectiva, nos dimos a la tarea de comenzar a llamar por teléfono y mandar correo electrónico a 50 empresas para así poder concertar una cita con alguna de ellas y platicar más afondo —en el caso de las localizadas en DF y zona conurbada— y la petición de una entrevista telefónica o un cuestionario a los encargados de gestionar las políticas sociales dentro de la organización.

El resultado al intentar conocer la forma en la cual comunican las acciones emprendidas a favor de la calidad de vida en el trabajo o los programas internos con miras a generar una conciencia social, fue que en muchas de las pequeñas y medianas empresas—receptoras del distintivo—, no se conoce nada sobre el tema.

Ante la pregunta de con quién podíamos dirigirnos para realizar un cuestionario o entrevista que nos diera indicios sobre cómo se manejaba la responsabilidad social al interior de la empresa, quien nos tomaba la llamada o respondía el *mail* dijo no conocer o no entender qué necesitábamos; o en su defecto, nos comunicaban con otra persona y ésta a su vez con otra.

Toda esta situación nos dejó claro el desconocimiento, por parte de los empleados, no sólo de las actividades realizadas por los titulares de las organizaciones para mejorar la calidad de vida en el trabajo y para emprender acciones en pro de la sociedad y el ambiente, sino también un desinterés de los mandos medios y altos por comunicarlo; además de falta de información acerca del hecho de que se implementen programas socialmente responsables.

Si bien varias de estas empresas con las que tuvimos contacto carecen de una manera clara y constante de comunicar a sus integrantes las prácticas sociales, nos encontramos con otras que sí tienen su propia forma de dirigir esta filosofía tanto hacia sus públicos internos como los externos.

A continuación presentamos tres casos en los que se describen algunos puntos del manejo de la responsabilidad social dentro de las organizaciones, HOMEX, FASA y Expok. La primera considerada como una empresa grande, la segunda es una mediana empresa y la tercera, una organización pequeña.

Elegimos estas empresas para mostrar las diferencias que se pueden marcar en cada una de ellas ya sea por el tamaño, por los recursos o por la formación de quienes manejan los programas sociales, la cual puede influir en la óptica que se le da a cada uno de éstos.

#### **4.1 Estudio de caso A: Homex**

Desarrolladora Homex, S.A.B. de C.V es una compañía líder en el desarrollo de viviendas en la República Mexicana y Brasil. En su misión expresan que dedican a “mejorar la forma de vida de nuestra comunidad con desarrollos inmobiliarios de calidad”<sup>46</sup>



Desde hace ocho años, Homex ha obtenido el Distintivo ESR\* otorgado por el Cemefi, además tiene tres años elaborando su informe de sostenibilidad con estándares internacionales como los requeridos por el Global Reporting Initiative (GRI).

##### **4.1.1 Esbozo histórico**

Desarrolladora Homex S.A.B. de C.V inició operaciones en 1989 en Culiacán, Sinaloa. Años más tarde y de forma gradual fue abriendo sus horizontes de trabajo y se enfocó en el diseño, la construcción y comercialización de viviendas. Ya para 1996, Homex tenía operaciones en cuatro ciudades del noreste y a finales de 2010 la empresa ya contaba

---

<sup>46</sup> Homex, Homex es tu casa [en línea], Culiacán, Sinaloa, Dirección URL: [http://www.mzweb.com.br/homexri/web/conteudo\\_es.asp?idioma=0&tipo=25647&img=25645&conta=47#2](http://www.mzweb.com.br/homexri/web/conteudo_es.asp?idioma=0&tipo=25647&img=25645&conta=47#2) [consulta: 13 de enero de 2012, 13:42 horas].

con operaciones en 34 ciudades ubicadas en 21 estados de la República y tres ciudades ubicadas en dos estados de Brasil.

El camino para ser una empresa socialmente responsable también se fue dando poco a poco, tras varios años de su fundación, en 2004, recibió por primera vez el Distintivo ESR\* otorgado por el Cemefi y el premio "*Great Place to Work*" ("Un Gran Lugar para Trabajar") que otorga el Great Place to Work Institute después de hacer una consulta a un número determinado de colaboradores de alguna empresa, así como un análisis de sus prácticas y políticas relativas a la administración del capital humano.

Este instituto elabora anualmente las listas de las mejores empresas para trabajar en más de 40 naciones alrededor del mundo, incluyendo a Estados Unidos, países de la Unión Europea, de Latinoamérica y de Asia entre otros.

Por tanto, el resultado de sus investigaciones presenta a los mejores empleadores en los países donde la firma tiene presencia, confirman que éstos tienen beneficios como: una mayor cantidad de aspirantes calificados para cubrir vacantes, una rotación de personal baja y reducciones de costos por ausentismo. Asimismo, cuentan con altos índices de satisfacción de sus clientes y un mayor nivel de lealtad.

Ahora, para tener un mejor control de las actividades implementadas en la organización, que cuenta con 22 mil trabajadores, y poder continuar con una actitud responsable tanto para sus públicos internos como externos, Homex basa sus estándares en cinco "condiciones de satisfacción":

1. Bienestar de Personal
2. Clientes y Comunidades muy contentas
3. Proveedores 100% Satisfechos
4. Salud Financiera
5. Gobierno Corporativo.

En este caso, nos enfocaremos en el primer punto, "bienestar de personal", por estar dirigido al público interno. Daremos un panorama de cómo Homex alinea con ellos la RSE, basándonos tanto en su Reporte Anual de Responsabilidad 2010, así como en una

base de preguntas realizadas a Almendra Zavala, encargada de Comunicación Interna y Condiciones de Satisfacción y Responsabilidad Social Corporativa Homex y una entrevista publicada en la revista *peRSONAJES*<sup>47</sup>.

De acuerdo con su reporte anual<sup>48</sup> de 2010, Homex lleva a cabo el programa “Platica conmigo”, el cual es una herramienta de comunicación que tiene como objetivo proponer acciones que beneficien a los empleados, así como a la propia empresa.

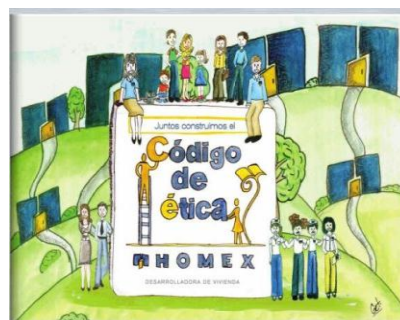
Estas sesiones se realizan aproximadamente cada trimestre en las sucursales de Homex o en el corporativo, participan de ocho a 18 personas entre las cuales se encuentra el director de proyecto o área. En 2010, se llevaron a cabo 155 con la participación de 1,720 personas.

Según Almendra Zavala “es una sesión de café que se da alrededor de conversaciones de posibilidad para construir el mejor lugar para trabajar y tomar acciones inmediatas posteriores a dicha platica”.

Por su parte, la iniciativa de Universidad Homex, incluye en sus entrenamientos el programa “Cultura Homex”, mismo que se efectúa con la finalidad de que sus colaboradores conozcan los valores de la empresa y los lleven a la práctica en cualquier situación con miras a proponer un nuevo proyecto y se sientan con la capacidad de comunicarlo con los demás y así mismo, implementarla en sus acciones.

#### 4.1.2 Cultura de responsabilidad social

En Homex, la introducción a la responsabilidad social otorgada a sus empleados comienza por hacer que conozcan el Código de Ética, el cual va incluido en una carta que deben firmar junto con su contrato donde se comprometen a “vivir” conforme esta óptica. Además, en los cursos de inducción se les da una sesión presencial sobre el código.



<sup>47</sup> s/autor, *peRSONAJES 9* [en línea], Expok, ciudad de México, Dirección URL:

<http://personajes.expok.com.mx/personajes-9/> [consulta: 17 de noviembre de 2011; 22:51 horas].

<sup>48</sup> Homex, *Homex grandes personas +comunidades exitosas. Reporte anual de Responsabilidad Social 2010*, [en línea], Homex, Culiacán, Sinaloa, Dirección URL:

[http://web28.streamhoster.com/uhomex/reporte\\_rsc\\_2010/reporte\\_rsc\\_2010/index.html](http://web28.streamhoster.com/uhomex/reporte_rsc_2010/reporte_rsc_2010/index.html) [consulta: 04 de febrero de 2012; 12:22 horas].

Según la breve entrevista con personal de comunicación de Homex, después que los colaboradores saben las normas bajo las cuales se rige la empresa, se les da un curso en línea en donde realizan dinámicas interactivas con relación en los términos contenidos en el código, y al final, se les realiza un examen para asegurar su entendimiento.

Otra de las formas para que los empleados adopten los lineamientos de dicho código es a través del rally “Siendo y actuando con ética”, el cual consiste en:

- a) Se manda convocatoria a nivel nacional para inscribirse en equipos de cuatro personas por sucursal y corporativo, no hay límite de equipos inscritos.
- b) Cada semana se envía una actividad a realizar como acertijos, crucigramas, casos, metáforas, fábulas, para resolver en equipo con fundamentos del código de ética.
- c) Se lleva un registro desde el corporativo de todas las respuestas y se revisan una por una, la primera respuesta correcta de la semana se lleva un premio.
- d) El premio consiste en *souvenirs* con el código de ética que envían por paquetería a las sucursales y se les pide que se tomen fotografía haciéndoles la entrega, y se publican a los ganadores a nivel nacional.

De acuerdo con la encargada de Comunicación interna, cuando se da a conocer el código de ética, también se informa a los miembros de Homex los mecanismos de “denuncia” que tienen como empresa para que a través de ellos se pueda informar sobre alguna anomalía o situación que viole las normas internas.

Otra de las prácticas que tiene este corporativo para fomentar el bienestar de su personal, es la promoción de salud y el deporte. Tal es el caso del programa “La salud empieza en casa”, donde se llevan unidades móviles a las sucursales de Homex, como al corporativo.

En tales unidades, se revisa y diagnostican problemas de salud como: infecciones de vías respiratorias, salud bucal, hipertensión, enfermedades cardíacas, entre otros malestares. Además, cada año se realizan conferencias sobre el cáncer de mama, manejo del estrés y salud visual.

En cuanto al deporte, cada trimestre se organiza torneos de diferentes actividades como fútbol, voleibol de playa, boliche, ajedrez, y otros *rallys*.

Otra de las acciones de responsabilidad social, pero enfocadas a nivel externo, son las dirigidas a cuidar el medio ambiente de las casas construidas por esta empresa y las comunidades en donde actúa.

El programa “Homex se pinta de verde” impulsa la participación de empleados y sus familiares, incluso de los propios clientes, para realizar actividades a favor del entorno y promover la cultura de sustentabilidad.

Dichos proyectos consisten en fomentar el reciclaje, campañas de reforestación, cuidado del agua, limpieza de áreas verdes, así como eliminación de basura, chatarra y grafiti. Aunado a esto, una medida que actualmente se lleva a cabo en diferentes empresas para preservar el medio ambiente es el ahorro de energía y reciclaje en la oficina, mismo que Homex ha implementado con resultados muy satisfactorios.

Según su reporte anual de responsabilidad social 2010, en ese año se lograron reciclar más de tres millones de hojas blancas, usándolas por ambos lados, así como más de dos mil cajas de cartón.

Esta serie de acciones se engloban en cada una de las dimensiones mencionadas por Juan Felipe Cajiga Calderón, las cuales fueron explicadas en el capítulo 2 de este trabajo.

#### 4.1.4 Comunicando la RSE



**Platica conmigo**

Para Homex, la comunicación es muy importante porque gracias a ella pueden generar mensajes clave dependiendo del público al que van dirigidos, sobre todo para sus colaboradores.

Esta óptica es importante para comunicar una cultura de responsabilidad social pues como se expuso en el capítulo de comunicación, nueve de cada 10 trabajadores consideran importante que la empresa donde laboran tenga una cultura enfocada a causar el menor impacto negativo en las comunidades donde se desarrollan.

Según Almendra Zavala: “cuando obtenemos una respuesta inmediata sabemos que hemos llegado a las personas. Por otro lado, realizamos de manera semestral una encuesta de medios (internos) para evaluar el posicionamiento de cada uno (de los mensajes emitidos por la empresa).”

Las acciones antes mencionadas han tenido resultados positivos para la organización, debido en gran parte a la forma de comunicación, pero ¿de qué medios se vale para lograr que sus integrantes colaboren en sus diferentes programas?

Entre sus medios de comunicación internos, Homex cuenta con el programa Platica conmigo (descrito arriba), correo electrónico, mensajes del director, la revista interna, comunicados y el que tiene menos tiempo pero ha sido quizás de los más efectivos es Homex radio, el cual se transmite tanto a sucursales como al corporativo.

Este último, con dos años de existencia, ha sido una herramienta muy útil de comunicación entre la dirección y los empleados.

Una de las campañas para unir a los empleados son las colectas para el Teletón



A través de él, estos últimos se enteran de las diferentes campañas de responsabilidad social organizadas por la gerencia, invitándolos a participar en actividades de integración, festividades, conferencias, o voluntariado, como la colecta para el Teletón, entre otras.

“Estos programas están comunicándose permanentemente y esto genera un sentimiento de orgullo y pertenencia hacia la empresa”, dijo Zavala.

Asimismo, los encargados de la comunicación interna de Homex han visto buena participación en el programa “Entrenamiento en nuestra cultura”, el cual está basado en lograr que las personas distingan las conversaciones que les permita generar proyectos y



compromisos que antes no los veían posibles por el puesto que ocupan en el nivel jerárquico de la compañía.

Se trata de que “diseñen para su éxito, no importa tanto el medio por el que transmitas el mensaje mientras la intención de comunicar sea la misma”, declaró en entrevista telefónica Mariela Jacobo, Directora de Comunicación Interna y Universidad Homex.

Otra forma de lograr una cultura fuerte en Homex, son las actividades de integración realizadas en fechas especiales para los colaboradores y la empresa, algunas de ellas son los aniversarios de la fundación de la empresa, el Día del Niño, el Día de la Santa Cruz, el festejo del Día de las Madres, y las tradicionales fiestas decembrinas.

En estas reuniones, los empleados conviven durante una cena o comida, ambientada por algún grupo musical. Ahí todos simpatizan durante el baile o la degustación y según el reporte anual de la organización, las fechas arriba mencionadas son las que más éxito tienen.



Los empleados disfrutaron de música y baile durante los festejos organizados por Homex.

Retomando las charlas con los encargados de la comunicación en Homex, los medios que mejores resultados traen para comunicar sus programas de responsabilidad social son los comunicados, mensajes de Directores, la revista interna y la presencia en Homex Radio.

“En nuestro caso, estos programas están comunicándose permanentemente y esto genera un sentimiento de orgullo y pertenencia hacia la empresa. Al final del año, se entrega el reporte anual con el resumen de actividades que representa todas las acciones de manera global”, aseguró Almendra Zavala.

Como se observa, la comunicación y el desarrollo del plan de Responsabilidad Social implementado por este corporativo es detallado. No sólo cuentan con programas que abarcan las dimensiones internas y externas de un concepto donde todos contribuyen de una forma, sino también cuentan con planes de mantenimiento y monitores para reforzar cada uno de los canales de comunicación.

Esto, debido a que una de las principales fortalezas de Homex es la profesionalización de los responsables de estas áreas. Su formación académica les permite conocer mejor las herramientas a implementar en este ámbito, así como un mejor entendimiento del mismo.

#### **4.2 Estudio de caso 2. FASA. Fábrica de Sandalias**

Con la finalidad de tener una visión más completa de cómo se maneja la responsabilidad social en las diferentes organizaciones, consultamos a una mediana empresa para conocer cómo fue su acercamiento a esta práctica, cómo han conseguido mantener el distintivo otorgado por el Cemefi y cuál es la importancia que le otorgan desde su óptica a todas estas políticas.



FASA nace en el año 2003, y según declaran en su página web, “es una compañía joven donde lo más importante es su gente, por lo que promovemos el respeto, la confianza y el desarrollo integral de la persona y de su familia.”<sup>49</sup>

En la actualidad, esta empresa mexicana cuenta con cerca de 150 colaboradores y de forma paulatina ha ido consiguiendo presencia a nivel nacional trabajando para grandes cadenas de autoservicio como Walmart, Chedraui, Comercial Mexicana y Bodega Aurera.

De acuerdo con la página de Internet de la organización y una entrevista realizada a los gestores de la comunicación y recursos humanos de la empresa, la cultura es

---

<sup>49</sup> s/ autor, *Fasa. Fábrica de Sandalias*, [en línea], Estado de México, Fábrica de Sandalias S.A. de C.V., Dirección URL: <http://www.fasa.mx/es/quienessomos/nuestra-empresa.html> [consulta: 24 de enero de 2012; 15:33 horas].

fundamental para el buen funcionamiento de la misma, por lo que su lema dice “por una empresa altamente productiva, plenamente humana y socialmente responsable”.

Sin embargo, llegar a una administración donde la cultura tiene un valor fundamental para el mejor desarrollo de la empresa no se dio, desde un principio, como una acción con miras a obtener certificaciones o distintivos, al contrario, lo único que buscaban era una menor rotación de personal la cual, de acuerdo con lo declarado por personal de la compañía, en 2004 el porcentaje era de 330%.

El personal directivo también comentó que se buscaba diseñar y aplicar un plan social para mejorar la calidad de vida laboral de quienes conforman la organización, por lo que pensaron en un plan de salud, en hacer donaciones (que propiciaran la participación del personal) y separación de basura.

Ante este problema, la organización decidió buscar la forma de realizar acciones que hicieran sentir a la gente involucrada en las actividades de la organización. Como primer paso, a diario proporcionaron un vaso de leche a todos los trabajadores a medio día para con esto ayudarles a desempeñar mejor su trabajo a pesar de la cantidad de solventes que manejan.

Como esta acción, poco a poco fueron desarrollando otras, que para quienes no están muy involucrados en los conflictos a los cuales se puede enfrentar una empresa podrían parecer un gran derroche de dinero a largo plazo. Pero en palabras de Carolina Escutia, Gerente de Desarrollo de FASA, el mayor problema de una empresa es la rotación de personal y con esos programas lograron disminuirlo, en 2011, a menos de un 100%.

#### **4.2.1 Programa de responsabilidad social**

El Plan Social desarrollado por FASA consta de cuatro áreas de acción: Colaboradores, Comunidad, Medio Ambiente y Donaciones. De estas cuatro, nos enfocaremos en aquella que hace referencia a la responsabilidad social a nivel interno, los Colaboradores. Esta fábrica de sandalias cuenta con cinco rubros: Salud, Capacitación, Recreación, Vivienda y Educación; y cada una de ellas, va dirigida a buscar una mejor calidad de vida y un mejor ambiente laboral.

#### 4.2.1.1 Salud

Dentro de las actividades que esta organización realiza están: Revisión Oftalmológica una vez al año para prevenir un accidente en alguna de las máquinas de quienes ahí laboran. Asimismo, cada mes de agosto, se aplica la vacuna contra el tetanos y la hepatitis B.

Otra medida implementada para mejorar la salud y vida de los trabajadores, es que diariamente se les provee un vaso con leche al personal que trabaja con solventes o tintas; todos los días antes de ingresar a laborar se les ofrece café y pan. Y todo el personal de producción cuenta con el Equipo de Seguridad necesario para el desarrollo de su trabajo.



Vacunación contra Tetanos y Hepatitis B



Revisión oftalmológica 2011

En este punto, cabe señalar que son acciones propias de la organización los gastos de su plan de desayunos así como la revisión oftalmológica. Pues la campaña de vacunación no es propia, para llevarla a cabo, aprovechan las campañas de vacunación implementadas por el Estado de México.

#### 4.2.1.2. Capacitación

FASA cuenta con un Programa de Capacitación, el cual en 2010 alcanzó un total de mil 840 horas y en 2011 (hasta el mes de octubre) llevaban mil 700 horas, las cuales están dirigidas a todo el personal desde el operativo hasta directivos.



Todos reciben capacitación sin importar qué posición ocupen dentro del

De acuerdo con Carolina Escutia, la capacitación depende del nivel jerárquico, además de que va enfocada en el mejor desarrollo del personal de nuevo ingreso, así como de para el mejor desarrollo de las tareas que se llevan a cabo en la planta. Además, con la capacitación, también se trata de impedir accidentes que pudieran ocurrir por no saber cómo utilizar la maquinaria.

#### 4.2.1.3. Vivienda

Al 2011, FASA ayudó a dos colaboradores para la obtención de un crédito de vivienda a través de INFONAVIT. Ante este logro, los niveles directivos se han puesto la meta de que en 2012 otras 10 personas más puedan hacer uso de esa prestación.

“Nosotros no otorgamos vivienda, pero lo que hacemos es ayudarles con los trámites...no es algo que nosotros les podamos decir, es como la gente quiera, ahorita tenemos 180 trabajadores, pero pues no todos quieren tener esa deuda”, aclaró Escutia durante la entrevista.

Es imprescindible analizar el rubro de vivienda que FASA tiene dentro de sus actividades socialmente responsables. Como lo declaró Carolina Escutia, ellos sólo facilitan los trámites que por ley un trabajador debería realizar con el sólo hecho de tener IMSS. Por

ello, no es un rubro propio de la organización ya que ellos no son quienes proporcionan vivienda a sus trabajadores. Su programa se limita a apoyar.

Ante este panorama, sería recomendable que la organización corrigiera o eliminara este punto de su plan social, sobre todo, es de vital importancia que no sigan asignándolo como propio, ya que a la larga, esto puede generar confusión entre sus públicos internos.

#### **4.2.1.4. Educación**

La empresa tiene un convenio con la Universidad del Valle de Toluca para realizar prácticas profesionales. En la actualidad, FASA cuenta con siete becarios que han sido contratados al término de su periodo de Prácticas Profesionales; además a tres colaboradores se les da la facilidad de tener un horario flexible para continuar con sus estudios universitarios.

Asimismo, preocupados por la educación de los hijos de los trabajadores, esta organización lleva a cabo un programa de “Beca Única”. Ésta se otorga una vez al año y en la convocatoria para recibirla participa un hijo por colaborador, con un promedio no menor a 9.0 de nivel primaria y secundaria.

En el periodo 2010-2011, FASA entregó un total de ocho becas: siete a nivel primaria y una a nivel secundaria. Este año (2011-2012), tienen como meta entregar 10 becas para nivel primaria y 5 para nivel secundaria, en las cuales se da un pago único que consta de mil pesos para niños de primaria y mil 500 pesos para nivel secundaria.



“Vinieron los niños, les hicimos un desayuno, los pasamos a la planta. Después les dimos un diploma y su beca y ellos estaban muy contentos y los papás muy orgullosos”.

#### **4.2.1.5. Recreación**

“Somos de festejos, a la gente le gusta trabajar, pero también le gusta festejar los resultados y eso es muy importante”, dijo Carolina Escutia González, Gerente de Desarrollo de FASA en entrevista.



En algunas ocasiones son los empleados los que se organizan para que las celebraciones se hagan

De acuerdo con ella, uno de los festejos más importantes es la fiesta que realizan cada 16 de septiembre o la celebración de fin de año. “No se trata de que la empresa dé y dé y dé”, al contrario en ocasiones los mismos trabajadores se organizan “para traer platillos y ya la empresa pone el desechable y los refrescos”, aseguró.

Sobre si las familias acuden a las celebraciones realizadas en la fábrica de esta PyMe, las encargadas de desarrollo dijeron “en este caso no, porque tenemos un día largo que llamamos el Día de la Familia, entonces ese día sí viene la gente y los familiares”.

Ese día, es una jornada laboral normal. En palabras de Escutia y Mondragón, lo que buscan es que las familias, sobre todo, “los niños” vean qué hace su papá, hermano, mamá durante 9 horas al día y porqué no están con ellos todo ese tiempo.

Otras ocasiones, en especial en el festejo de año nuevo, dijo, se organizan salidas a centros recreativos o en algún salón. Ahí mismo se realiza un rifa, que ya se ha vuelto tradición, cada termino de año y se premia la antigüedad a los tres y cinco años.

#### **4.2.1.6. Bono de productividad**

Este punto es adicional al Plan Social creado en los inicios de la organización. Durante la entrevista, personal de FASA comentó que el primer ensayo para otorgar este incentivo fue entregarlo cada trimestre y en especie, es decir, televisiones, lavadoras, hornos de microondas, tostadores, planchas, artículos para el hogar.

Y en un principio les funcionó, sin embargo, con el paso del tiempo se fueron dando cuenta que esa opción ya no era tan rentable para sus trabajadores, pues había personas ganadoras del bono dos veces seguidas, “tuvo un éxito muy padre, estuvo muy bien pero era raro que cada trimestre sacaran microondas, (...) Todo es perfectible y mejor ahora se los damos en efectivo”.

En la actualidad, el bono de productividad se traduce en vales de despensa. Según la entrevista realizada, esta práctica se lleva así para que la empresa esté segura de que la ayuda está llegando a las familias.

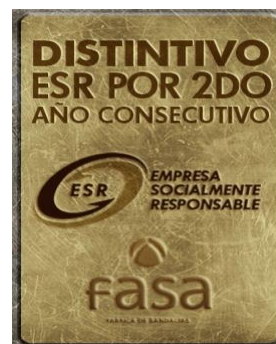
#### **4.2.2 Un nuevo reto, el Distintivo ESR**

“WalMart nos invita, iniciaron una selección de 200 PyMEs que trabajan para ellos teníamos que mandar cierta documentación a Walmart e hicieron un filtro y de las 200 fuimos la única empresa que participó para tener el contacto con el Cemefi. Y ya de ahí nosotros hicimos nuestra tarea”, dijo Guadalupe Mondragón, Encargada del departamento de Atención al Cliente.

Durante la charla, recordó que días anteriores al 4 de diciembre de 2009 —fecha en que se llevó a cabo el registro en el Cemefi para la obtención del Distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR)—salían tarde de trabajar por reunir las pruebas necesarias que piden los cuestionarios de esta organización.

Guadalupe y Carolina narran que el proceso durante ese primer año fue complejo pues no buscaban un distintivo. Las pruebas que pide el cuestionario las tenían, pero revueltas, sin acomodar y para poder presentarlas tuvieron que darles un poco de formato e incluso tomar fotografías de cosas que jamás pensaron necesitar, como comprobar que dan un vaso de leche a sus trabajadores.

“Estuvimos recabando información que sí teníamos pero no concentrada hasta ese entonces en un archivo que se llamara, como se los presenta Caro, RS o responsabilidad social”.





Meses después, en específico el 12 de febrero de 2010, Fasa recibió la noticia de que había sido parte del selecto grupo de Pymes que obtuvo el Distintivo. Dentro de la lista de 113 empresas que lo obtuvieron por primer año, ellos ocuparon el número 40.

Sin embargo, “no es fácil, es cuestión de constancia”, dijo Carolina Escutia al cuestionársele sobre cómo han conseguido que los empleados de la organización participen en cada una de las campañas y programas implementados por la gerencia para así conseguir y mantener la cultura de la fábrica y así poder continuar obteniendo certificaciones que respalden su trabajo.

Según ella, “se creó un Plan Social donde la gente está involucrada totalmente para hacer y recibir, ésta es la parte donde la gente se siente comprometida, siente que está siendo tomada en cuenta y que vale la pena llevar a cabo todas las actividades de responsabilidad social”.

Pasó un año y FASA siguió con la convicción de mantener el distintivo obtenido en 2010. En esta segunda ocasión, el proceso fue un poco más fácil, pues ya no había que pasar por el proceso en WalMart para que este corporativo los recomendara ante el Cemefi, a partir de la recomendación en aquel año, FASA tuvo que hacer su labor por ella misma, la cadena de autoservicios, sólo le dio un empujoncito.

Su segunda postulación ya no estuvo cargada de desorden y trabajo arduo en pocos días para así poder llenar el formulario del Cemefi. Al contrario, habían aprendido de la experiencia pasada y ahora, todo lo tenían concentrado en una carpeta.

La noticia de que habían obtenido por segundo año consecutivo el Distintivo ESR la publicó FASA en marzo de 2011 en su portal de Internet, previo a ello, los colaboradores fueron informados en los “team back” que realizan todos los lunes, donde cada departamento da a conocer las noticias buenas.

#### **4.2.3 Comunicación y cultura FASA**

Según un tríptico otorgado a quienes visitan la empresa, la cultura organizacional de FASA se basa en su Lema: “Por una empresa altamente productiva, plenamente humana

y socialmente responsable”; su Propósito: “Desarrollamos y producimos calzado para consentir a la gente”.

En su Código Azul: “Bien Común (Creamos oportunidades), Pioneros (Somos aventurados, creativos y de mente abierta), Wow (Sorprendemos con nuestros productos y servicios), Flexibilidad (Escuchamos al mercado y nos adaptamos al cambio), Diversión (Hacemos lo que nos apasiona), Equipo (Creamos grupos positivos y ganadores) y Compromiso (Ejecutamos con el mayor énfasis y mejora continua y damos resultados)”.

Para conseguir que estos conceptos se permeen en el actuar de los trabajadores, los directivos de la empresa no sólo los refuerzan durante las capacitaciones, sino también en algunas de los festejos que se realizan en la empresa.

“Una de las actividades que hicimos el 15 de septiembre fue premiar la cultura. Tratamos de permear la cultura con los nuevos, a pesar de recibir la inducción necesaria, pocos sabían de la cultura de la fábrica”, aseguró Guadalupe Mondragón.

De acuerdo con ella, la dinámica consistió en una rifa de una pantalla de televisión, una bicicleta y una caminadora. La tarea era aprenderse la cultura organizacional, pero como no deseaban que sólo la memorizaran y no encontraran el significado, les pidieron que la relacionaran con el actuar diario de la empresa.

Algunas de las actividades mencionadas por los empleados fueron las donaciones que hacen a una Casa Hogar del DIF cada semestre, los desayunos, las becas y los festejos en determinadas fechas.

Según representantes de la empresa, la participación dentro de todas estas actividades, sobre todo en la donación para la Casa Hogar va en “cascada... Todos queremos ser parte de algo bueno. Las primeras veces sí nos costó trabajo. Tenemos un gran apoyo por parte de la dirección, mi jefe fue el primero que empezó, luego las gerencias. Se empiezan como a animar y ver la realidad de los niños”.

Para mantener al día a sus colaboradores sobre las acciones que realizan y así pedir su participación, en FASA utilizan el pizarrón de anuncios, colocado en la entrada al área de

máquinas; el *team back* realizado cada viernes y donde se le dan a los trabajadores las buenas noticias de la semana y su página web.

#### **4.3 Expok. Innovación en Responsabilidad Social**

Expok. Innovación en Responsabilidad Social es una pequeña empresa y se definen en su portal de Internet como “líder en México en comunicación de RSE. Asimismo proporcionamos los servicios de Asesoría y Capacitación especializada en el tema”.<sup>50</sup>

Asimismo, según su página de Facebook tienen como misión: “difundir la cultura de la Responsabilidad Social Empresarial a través de la implementación de estrategias exitosas que beneficien al medio ambiente, la sociedad y proporcionen rentabilidad a nuestros clientes”.

Esta organización mexicana está conformada por un total de 11 empleados, quienes se encargan de difundir todo lo concerniente al tema de responsabilidad social por lo que ofrecen los siguientes servicios:

- Medios especializados en RSE: Son cuatro medios online —Expoksíntesis, Expoknews, ExpokMASR y peRSONajes— donde se reporta lo más relevante del día a día sobre el tema.
- Asesoría. Ofrecen asesoría por proyectos de RS y Marketing Social. Las más solicitadas son Diagnóstico, introducción y desarrollo de un programa básico de trabajo en RSE (tres a seis meses). Asesoría y apoyo en la obtención del Distintivo ESR (cuatro a seis meses). Apoyo en la elaboración de informes de RSC (tres a cinco meses). Asesoría en comunicación interna y externa especializada en RSE (tres a seis meses). Asesoría sobre un proyecto específico de Marketing Social o RSE
- Diseño Gráfico y creatividad en RSE: Crean diseños para dar a conocer los programas de RS de las empresas que contratan sus servicios.
- Capacitación: se ofrece cursos sobre diferentes temáticas de RSE.

---

<sup>50</sup> s/autor, Expok [en línea], s/editor, México, DF, Dirección URL: <http://www.expok.com.mx/> [consulta: 29 de febrero de 2012; 12:22 horas].

- Desarrollos online: En este punto ofrecen Minisites, Blogs y Mailings a la base de datos que Expok ha ido creando.

En entrevista con el director de esta Pyme, Edgar López Pimentel, la responsabilidad social es una estrategia transversal que no empieza ni termina en un área o en una persona. Si bien las grandes empresas han comenzado a ubicar esta área debajo de las de comunicación porque “conviene comunicar lo que se está haciendo”. Lo cierto es que no sólo el departamento de comunicación o RS son los únicos de gestionarla.

Esto porque el encargado del departamento de Finanzas también podría ejercer la RS al comprar vasos de vidrio en lugar de plástico, adquirir hojas reciclables para no fomentar más la tala de árboles, entre otras acciones que también están ayudando a la promoción de una filosofía empresarial enfocada en reducir el impacto sobre el entorno y mejorar la calidad de vida en el trabajo.

Según el entrevistado, comunicar la responsabilidad y ser una empresa con políticas sociales puede ser más fácil para una PyME que para un corporativo, pues las grandes compañías deben diseñar e implementar más mecanismos de confidencialidad y seguridad para conseguir que sus programas funcionen adecuadamente.

#### **4.4 Diagnósticos**

Como primer paso, identificaremos los factores clave de éxito (FCE) del corporativo y la mediana empresa. De acuerdo Arturo Murillo<sup>51</sup> los FCE son “el conjunto mínimo (limitado) de áreas (factores o puntos) determinantes en las cuales si se obtienen resultados satisfactorios se asegura un desempeño exitoso para un individuo, un departamento o una organización”.

Son las variables clave que influirán de manera positiva al desarrollo de alguna organización haciéndola ocupar una posición importante dentro del marco de competitividad en el que se desenvuelva; así como la consecución de objetivos.

---

<sup>51</sup> Arturo Murillo, *¿Qué son los Factores Clave de Éxito y cómo se vinculan con la BSC?* [en línea], Costa Rica, Denisa, p.2 Dirección URL: [http://www.deinsa.com/cmi/documentos/Los\\_factores\\_criticos\\_del\\_exit.pdf](http://www.deinsa.com/cmi/documentos/Los_factores_criticos_del_exit.pdf) [consulta: 24 de marzo de 2012; 16:23 horas].

Así los FCE se pueden dividir en tres grandes rubros: humanos, recursos intangibles y recursos tangibles. Para identificarlos, es necesario que los encargados de la comunicación así como los gerentes tomen en cuenta qué quiere el cliente, qué hace su competencia y qué tiene de único la propia organización en ámbitos como la manufactura, tecnología, distribución, mercadotecnia, competencias y capacidades de la organización, reputación, financiamiento y su plantilla de trabajadores.

Asimismo, se aplicará un diagnóstico FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de cada una de las empresa lo que ayudará a conocer sus fortalezas y áreas de oportunidad en las que se está trabajando, las amenazas inmersas en la industria donde se desarrollan y las debilidades que tienen como organización.

El diagnóstico FODA es una herramienta que proporciona información útil para los proyectos de la organización así como para conocer esos puntos clave que pueden hacer más fuerte a la compañía o en los cuales debe existir un énfasis y constancia, por ello se toman en cuenta factores económicos, políticos, sociales y culturales tanto en el ámbito interno como en el externo.

De acuerdo con Ana Karina Zambrana de Zaratti, “las oportunidades y amenazas corresponden al ámbito externo de la organización, posibilitando la construcción de escenarios anticipados que permiten reorientar el rumbo de la misma”.<sup>52</sup>

Por su parte, las fortalezas y debilidades son aquellas que tienen injerencia en el ámbito interno, por ello para identificarlas se debe mirar hacia dentro y se objetivos para no equivocarnos en con ello malear el análisis.

## **Caso Homex**

### **1) Definición del Mercado o Industria**

Homex es una compañía enfocada al desarrollo de viviendas de interés social y vivienda media, tanto en México como en Brasil por lo que, según sus directivos, se

---

<sup>52</sup> Zambrana de Zaratti, Ana Karina, *Cómo hacer un análisis FODA*, [en línea], s/edición, Octubre 2007, La paz, Bolivia. Dirección URL: <http://www.slideshare.net/alafito/analisis-foda-486143> [consulta: 7 de abril de 2012; 19:45].

ha consolidado como una de las mejores en su ramo. Desde sus inicios ha adoptado en su filosofía la misión de mejorar la forma de vida de las comunidades en donde trabaja, ofreciendo inmuebles de calidad.

## **2) Factores Clave de Éxito (FCE)**

### **Relacionados con el mercado**

- Es una de las desarrolladoras de vivienda con mayor diversificación geográfica en el país. Sus operaciones abarcan 140 desarrollos en 34 ciudades ubicadas en 21 estados de la República, que agrupan a 78% de la población en México.

### **Relacionados con la tecnología**

- La Compañía emplea una innovadora tecnología de construcción basada en moldes de aluminio, que ha utilizado en algunos de sus proyectos, mejorando así la eficiencia del proceso de construcción.
- Han diseñado sus propios sistemas de tecnologías de la información que posibilitan la integración y supervisión de cada uno de los aspectos de las operaciones, incluyendo adquisiciones de terrenos, construcción, nóminas, compras, ventas, control de calidad, financiamiento, entrega y mantenimiento.
- Estos sistemas conectan a todas sus sucursales y ayudan a monitorear y controlar el proceso de construcción de viviendas, manejar las relaciones con los clientes y supervisar el proceso de financiamiento.

### **Relacionados con el medio ambiente**

- A diferencia de los métodos tradicionales, la construcción con moldes no utiliza madera y, por lo tanto, reduce la huella de carbono y el impacto de las operaciones en la deforestación.

### **Relacionados con competencias**

- Cuenta con diferentes programas sociales tanto para sus empleados como para las comunidades donde trabaja. Además han creado la Fundación Homex con el propósito de ofrecer oportunidades para elevar la calidad de vida de las familias

que viven en extrema pobreza, a través del desarrollo comunitario y la construcción asistida de viviendas.

#### **Relacionados con Mercadotecnia**

- Ha llevado a cabo el *Homex Day* en Nueva York, organizado con el objetivo de informar a analistas e inversionistas de México, Estados Unidos y Europa acerca de las estrategias y acontecimientos más recientes de la compañía.

#### **Relacionados con capacidades de la organización**

- Cuenta con miembros gerenciales especializados en el área de Comunicación y Responsabilidad Social Empresarial para poder generar programas sociales enfocados a sus diferentes públicos.
- Promueve las mejores prácticas de gobierno corporativo en Latinoamérica, como Vicepresidente del Círculo de empresas de la mesa redonda latinoamericana de gobierno corporativo.

#### **Otros FCE**

##### **Directivos abiertos a ideas**

- Se crearon foros con el objetivo de tener una comunicación constante entre empleados y directivos, con temas de interés mutuo e intercambiar ideas que beneficien tanto a la compañía como a quienes forman parte de ella.

##### **Empleados conscientes**

- La empresa promueve la integración y valores a través de cursos sobre ética, y promueve el trabajo voluntario con el propósito de fomentar en los empleados una consciencia a favor del medio ambiente, salud, educación, entre otros.

#### **1) Diagnóstico FODA**

##### **Fortalezas**

- La fuerte creencia en los valores de la organización.
- Tienen definidos sus públicos objetivos y programas sociales dirigidos a ellos.
- Empresa nacional desarrolladora de viviendas con reconocimiento internacional.
- Competencia a través de altas normas éticas y de producción.

- Creación de una cultura donde lo importante son los valores y después la productividad.
- Preocupados por la fuerza humana de la empresa.
- Tiene convenios con diferentes fundaciones, asociaciones y dependencias como Fundación Teletón, Adopta una escuela, Instituto Nacional para la Educación de los Adultos, la Secretaría de Educación Pública, Fundación México Unido, entre otras.

### **Debilidades**

- Se corre el riesgo de que la retención de la información que reciben los empleados sea escasa, por lo que hay una constante inversión en cursos de reforzamiento.
- La cultura de responsabilidad social no se ha penetrar en un 100% entre los más de 22 mil empleados que conforman la compañía. Si bien no se tiene un porcentaje estimado de cuántos siguen esta política, se deduce que aún se carece de este punto porque en las unidades de la República Mexicana no se consolidado todos los programas, ya que muchos de ellos tienen como sede el corporativo.
- Los medios de comunicación interna, como los correos internos, los memorandos y circulares, no se aprovechan pues cada vez tiene más empuje “Homex radio”.

### **Oportunidades**

- Puede expandir su mercado a otros países de América Latina, para ello habría que realizar un estudio y analizar las mejores opciones.
- Fortalecimiento de la cultura organizacional, la cual incluye las actividades en pro del medio ambiente, industria, colaboradores y campañas de ayuda.
- Buscar más formas de fidelizar a los empleados y lograr un mayor compromiso por parte de ellos.
- Incrementar los convenios con fundaciones estatales, federales e internacionales.

### **Amenazas**

- Mayor competencia a nivel nacional de desarrolladoras de viviendas, ya que también existe Infonavit, Casas Geo, Casamania, Casas Ara entre otros.
- Comunidades reacias a participar en programas los programas sociales que propone la compañía, tales como la plantación de árboles o la no separación de los desechos en los contenedores facilitados, entre otras.
- Disminución de recursos para llevar a cabo programas de responsabilidad social.



<p style="text-align: center;"><b>Factores internos</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Factores externos</b></p>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La fuerte creencia en los valores de la organización.</li> <li>• Tienen definidos sus públicos objetivos y programas sociales dirigidos a ellos.</li> <li>• Empresa nacional desarrolladora de viviendas con reconocimiento internacional.</li> <li>• Competencia a través de altas normas éticas y de producción.</li> <li>• Creación de una cultura donde lo importante son los valores y después la productividad.</li> <li>• Preocupados por la fuerza humana de la empresa.</li> <li>• Tiene convenios con diferentes fundaciones.</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay suficiente retención por parte de los empleados de la información que reciben.</li> <li>• No se ha logrado penetrar en un 100% en los empleados una cultura de responsabilidad social.</li> <li>• Falta unificar en cada unidad de la República los programas de voluntariado.</li> <li>• Los medios de comunicación interna no se aprovechan como deberían.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede expandir su mercado a otros países de América Latina</li> <li>• Fortalecimiento de la cultura organizacional, la cual incluye las actividades en pro del medio ambiente, industria, colaboradores y campañas de ayuda.</li> <li>• Buscar más formas de fidelizar a los empleados y lograr un mayor compromiso por parte de ellos.</li> <li>• Hacer más convenios con fundaciones tanto estatales, federales e internacionales.</li> </ul>	<p><b>FO</b></p> <p>-Una expansión de su mercado en América Latina llevada de la mano con su filosofía de generar valor humano y ético puede lograr que más colaboradores se comprometan a participar y formar parte de los programas de responsabilidad social, así como ayudar a la compañía a aumentar su productividad y volverse más competitiva.</p> <p>- Generar estaciones de "Homex radio" en las diferentes sucursales de la empresa para así acercar más esta herramienta que, según encargados, tiene éxito. Además de buscar más incentivos para que los colaboradores sigan confiando en la organización. Podrían ser diplomas por departamento cada seis meses o algún bono o reconocimiento a la productividad del trabajador.</p>	<p><b>DO</b></p> <p>Dar información más concreta a los empleados sobre las diferentes actividades de responsabilidad social de las cuales pueden formar parte, así como el valor agregado que representa para ellos coadyuvar en esta filosofía y la importancia de apoyar a las comunidades a desarrollarse en el aspecto humano, económico y social.</p> <p>Medios como el foro "Platica conmigo" requieren de una mayor difusión para atraer a los empleados a participar con ideas que refuercen su sentido de pertenencia a la organización, sus intereses y objetivos alineados a la compañía.</p>
<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor competencia a nivel nacional de desarrolladoras de viviendas.</li> <li>• Comunidades resistentes a participar en programas sociales.</li> <li>• Disminución en recursos para llevar a cabo programas de responsabilidad social.</li> </ul>	<p><b>FA</b></p> <p>Utilizando su reconocimiento tanto en México como en Brasil, pueden lograr que las comunidades en donde trabajan tengan mayor confianza en los programas sociales a los que se les invite a participar, ya sea en donativos o actividades de voluntariado, así como el apoyo de otras fundaciones para poder seguir financiando los proyectos.</p>	<p><b>DA</b></p> <p>Utilizar la comunicación para que los colaboradores adopten como propia la cultura de responsabilidad social y tengan una participación más activa en cuestiones como el voluntariado y propiciando que esta práctica se esparza entre los compañeros de diferentes áreas, sucursales o los mismos vecinos que habitan los desarrollos habitacionales de Homex.</p>

## **Reflexión sobre diagnóstico**

Homex ha sabido aprovechar su presencia en el mercado mexicano y brasileño para llevar a cabo algunos programas de desarrollo inmobiliario como parte de su filosofía de responsabilidad social en comunidades poco favorecidas.

Además, el ser una empresa grande presente en 21 estados de México y parte de Brasil, le permite tener los recursos necesarios para contar con su propia área de responsabilidad social, con la gente calificada y especializada en este campo, logrando así una ventaja competitiva frente a otras empresas del mismo ramo.

Esto a su vez ayuda a que los colaboradores de la compañía poco a poco adopten una filosofía ética y de valores, tomando consciencia de que a través de diferentes actividades pueden beneficiarse a ellos mismos, como al medio ambiente y a los otros públicos con quienes se tiene una relación directa o indirecta.

Sin embargo, aún falta esfuerzo por parte de ambas partes (directivos y empleados) para lograr un mayor compromiso en la participación activa (feedback) y especialmente en los programas sociales que se promueven dentro y fuera de la empresa. Esto se puede deber, en parte, al hecho de que se les quiere informar de tantos temas a los empleados, llegando al punto de saturarlos y no darles tiempo de procesar y ponderar entre lo más relevante.

Es decir, durante un mismo año, la empresa se dedica a promover toda clase de actividades como lo es plantar árboles, reforzar el código de ética bajo el cual trabajan, inculcar las revisiones médicas, impulsar el deporte, entre otros rubros sin dar un tiempo a mantener un rubro e internalizarlo para así pasar a otra cosa.

## **Caso FASA**

### **1) Definición del Mercado o Industria**

Fasa es una empresa de fabricación de calzado, encargada de producir sandalias de pata de gallo para la comodidad de sus clientes, por lo que las ofrece de diversos materiales que se adecuen a las necesidades de éstos. Asimismo, después de un año de labores, decide tomar como ventaja competitiva, dentro de su mercado, su

filosofía de trabajo donde los valores corporativos son lo más importante en la empresa y el factor humano es un elemento indispensable para su óptimo desempeño.

## **2) Factores Clave de Éxito (FCE)**

### **Relacionados con la tecnología**

- FASA cuenta con una planta propia ubicada en Toluca, estado de México la cual le permite innovar en la realización de sus productos ya que no tiene que compartir maquinaria con otras organizaciones y concentra a su personal en una misma infraestructura, lo que propicia la comunicación directa e impide que la información se pierda en los diversos canales de comunicación.
- La maquinaria que posee esta fábrica de sandalias permite a sus empleados tener un mejor control de la calidad del producto pues tiene varios puntos de revisión.

### **Relacionados con la manufactura**

- Cuentan con el apoyo y aval de los autoservicios para quienes trabajan como Walmart, Chedraui, Bodega Aurrera y Comercial Mexicana, con lo cual consiguen presencia a nivel nacional y comienzan a extenderse a nivel internacional.

### **Relacionados con competencias**

- Cuenta con programas para dar bienestar a sus empleados. Asimismo, es una organización que ofrece trabajo a personas de la tercera edad y con capacidades diferentes, lo que le da una ventaja competitiva por el valor que le dan a la calidad de vida de sus colaboradores.

### **Relacionados con Mercadotecnia**

- FASA acude a una de las exposiciones de calzado más importantes, Sapica, una de las muestras más reconocidas por esta industria en todo América Latina, con lo cual promueve sus distintas marcas de sandalias hechas de piel para playa, el baño, dama, caballero y niños

### **Relacionados con capacidades de la organización**

- Cuenta con miembros gerenciales empáticos y tienen una formación en carreras administrativas y contables, esto sumado a su experiencia en Recursos Humanos

ayuda cada vez a innovar más y ser más sensibles a las necesidades de quienes laboran en la empresa.

- Cuentan con un sistema de información hacia los superiores.
- También tienen espacios de convivencia al interior de la organización. Uno de ellos es la remodelación del comedor para que mientras ellos consumen sus alimentos puedan convivir en un ambiente agradable.

### **Relacionados Distribución**

- FASA se distribuye a través de grandes cadenas de autoservicio, en específico, sus ventas a Walmart representan su mayor venta pues deben abastecer a todas las tiendas de este corporativo.

### **Otros FCE**

#### **Directivos abiertos a ideas**

- El director general de esta fábrica de sandalias, está en constante capacitación y actualización sobre las tendencias de la industria donde se desarrolla para conseguir que FASA sea cada vez más competitiva y está al pendiente de lo que sus empleados proponen para saber cuál es la viabilidad de que se lleve a cabo.

### **Empleados Amables**

- Se enfocaban en los valores ya que se habla frecuentemente de ellos en las reuniones que tiene cada área de producción.

#### **1) Diagnóstico FODA**

#### **Fortalezas**

- La fuerte creencia en los valores de la organización que se muestra en la participación cada vez más recurrente, según los directivos.
- Fasa es una empresa de calzado tipo nacional, por lo que conoce las costumbres y tradiciones de sus trabajadores y puede tomarlas y utilizarlas a su favor para mejorar el clima organizacional.
- Creación de una cultura donde lo importante son los valores y después la productividad, si bien la segunda es importante, el personal gerencial de Fasa se

preocupa por sus miembros y como se puede ver en su página de web, se preocupan por la salud y bienestar no sólo de quien labora con ellos, sino también de su familia.

- La transparencia en las actividades realizadas es lo principal y para demostrarlo tienen una sección en su portal de Internet donde dan a conocer qué se hizo con las donaciones recabadas en la planta, además de que se selecciona a un grupo de trabajadores para que sean ellos quienes entreguen la ayuda.
- Son empleadores de personas de la tercera edad y personas con capacidades diferentes que pueden desarrollarse dentro de la empresa, para ello, el convenio con el CRIT es fundamental. En abril de 2012, Fasa recibió, al igual que otras 37 empresas, el distintivo empresa incluyente de manos de la Sra. Margarita Zavala.
- Los programas de bienestar social para sus colaboradores, los cuales son imprescindibles para que el trabajo se haga cada vez mejor y ellos se sientan cómodos.
- Canales de comunicación para que sus diversos públicos manifiesten su opinión.

### **Debilidades**

- La poca experiencia de la organización manejando el ámbito regional.
- FASA tiene problemas en la internalización de todo lo que implica su cultura y poco nivel de recordación de los nuevos elementos.
- En ocasiones, baja participación en las campañas de apoyo para el DIF.
- La rotación que sigue siendo de un 100%.
- Algunos de los medios de comunicación internos no son los más adecuados de acuerdo con el personal que labora para esta organización.
- El medio de comunicación al que más le apuestan es su página web donde publican las diversas actividades que tienen.
- Algunos de los medios de comunicación internos no son los más adecuados de acuerdo con el personal que labora para esta organización.
- Quienes manejan los programas de Responsabilidad Social tienen formación en carreras como contabilidad y administración.

### **Oportunidades**

- América Latina es un mercado en crecimiento
- Fortalecimiento de la cultura organizacional, la cual incluye las actividades en pro del medio ambiente, industria, colaboradores y campañas de ayuda.

- Mejorar la distribución de sus productos, así como extenderse para la fabricación de otro tipo de calzado para hombres y mujeres.
- Buscar formas de fidelizar a los empleados y con esto bajar la rotación de personal existente.
- Infraestructura en buenas condiciones, incluyendo la sanitaria.

### **Amenazas**

- La región América Latina es muy amplia y por lo tanto tiene características diferentes.
- La economía de América Latina es fluctuante.
- La competencia a la que se enfrenta dentro de los mismos centros de autoservicios a los que ya les vende.
- La falta de formalidad de quien les diseñó su página web, pues la página se ha caído por periodos relativamente largos.

<p style="text-align: center;"><b>Factores internos</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Factores externos</b></p>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La fuerte creencia en los valores de la organización. Los programas de bienestar social para sus colaboradores.</li> <li>• Empresa de calzado tipo nacional.</li> <li>• Competencia a través de altas normas éticas.</li> <li>• Creación de una cultura donde lo importante son los valores y después la productividad.</li> <li>• Preocupados por la fuerza humana de la empresa.</li> <li>• La transparencia en las actividades realizadas es lo principal.</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La poca experiencia de la organización manejando el ámbito regional.</li> <li>• FASA tiene problemas en la internalización de todo lo que implica su cultura y poco nivel de recordación de los nuevos elementos.</li> <li>• En ocasiones, baja participación en las campañas de apoyo para el DIF.</li> <li>• La rotación que sigue siendo de un 100%.</li> <li>• Algunos de los medios de comunicación internos no son los más adecuados de acuerdo con el personal que labora para esta organización.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• América Latina es un mercado en crecimiento</li> <li>• Infraestructura en buenas condiciones, incluyendo la sanitaria.</li> <li>• Buena distribución de sus productos.</li> <li>• Fortalecimiento de la cultura organizacional, la cual incluye las actividades en pro del medio ambiente, industria, colaboradores y campañas de ayuda.</li> </ul>	<p><b>FO</b></p> <p>La oportunidad de fortalecer la cultura de la empresa debido al fuerte arraigo que se tiene de los empleados por los valores de la misma, ofrece un campo de acción donde a través de talleres, concursos o cualquier otra dinámica, se puede optimizar los valores a fin de que éstos sean cada vez más fáciles de permear entre los nuevos colaboradores.</p>	<p><b>DO</b></p> <p>Buscar otras formas de informar a sus colaboradores de cada una de las acciones implementadas por FASA para mejorar su calidad de vida en el trabajo, así como adecuarla al tipo de público con el que cuentan.</p> <p>Ante el amplio sistema cultural existente en las regiones de América Latina donde FASA intentará entrar con su producto, la mejor opción para conseguir una entrada en el mercado estable no sólo es conocer las necesidades de los nuevos países a dónde entrará el producto, también se debe hacer énfasis en el capital humano de la empresa y en los programas que ésta tiene para que todo tipo de personas trabajen en ella.</p>
<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La región América Latina es muy amplia y por lo tanto tiene características diferentes.</li> <li>• La economía de América Latina es fluctuante.</li> <li>• La competencia a la que se enfrenta dentro de los mismos centros de autoservicios a los que ya les vende.</li> <li>• La falta de formalidad de quien les diseñó su página web.</li> </ul>	<p><b>OA</b></p> <p>Al ser una empresa comprometida con sus empleados, el tomar en cuenta aspectos culturales del entorno a dónde pretende llegar pueden ayudar para que FASA logre su objetivo de introducir la filosofía de la empresa en su planta de producción y ésta se refleje al momento de hacer su incursión a nivel internacional.</p>	<p><b>DA</b></p> <p>FASA debe preparar a sus ejecutivos con las herramientas necesarias, como información actual sobre cómo está la empresa y el mercado, para sí motivar a sus empleados a seguir reforzando el Código azul que tienen y de esta manera seguir disminuyendo poco a poco el porcentaje de rotación.</p> <p>Proponer convenios con los gobiernos estatales, donde sea la sociedad quien salga beneficiada, sobre todo los sectores más pobres, esto es no sólo ayudar al una casa hogar del DIF con cosas de aseo personal. Sino crear un convenio donde doten de sandalias a los niños de esta institución con lo que estarán apoyando su bienestar.</p>

## Reflexión sobre el diagnóstico

Como se puede ver, Fasa es una PyME que ha sabido adentrarse a la RS de forma paulatina. Los elementos que han conseguido internalizar en los empleados, así como las herramientas que han utilizado para conseguir permear la cultura no son sofisticados y se han ido planteando a manera de ensayo y error, pues los directivos están convencidos de que una filosofía social motiva a todos los miembros de la organización.

Debido a que son programas piloto, una oportunidad para esta fábrica es conseguir a través de acuerdos, que sean más sólidos y que poco a poco vayan ayudando más al entorno donde laboran y a sus trabajadores.

Con base en lo recopilado en el presente capítulo y las entrevistas realizadas (que pueden ser revisadas en los anexos) utilizaremos la tabla “Cultura de la Organización. Fases para su identificación” de Rosa Muñoz —descrita en el capítulo uno de este trabajo— para simplificar los factores que hacen de estas organizaciones, empresas con una cultura de responsabilidad social.

**Tabla 4. FASA. Fábrica de Sandalias, según Rosa Muñoz Castellanos**

<b>1.- Localización y análisis de materiales culturales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Una vez que la organización comenzó a consolidarse, el fundador de la empresa fue el primero en sugerir adoptar una Casa Hogar del Estado de México y procurar en la medida de lo posible a sus trabajadores y los programas que implementan, por lo cual es el primero en aportar.</li><li>- Su historia inicia operaciones en 2003, con una alta rotación por lo que los gerentes de la empresa comenzaron a buscar la forma de disminuir esta problemática y empezaron a crear programas que favorecieran a sus trabajadores.</li><li>- En esta planta, ubicada en Toluca, Estado de México, se dedican a la producción de sandalias y tiene tres marcas: Wooloko, Coral Wear y Muuch.</li><li>- <b>Valores.</b> Dentro de los valores declarados se encuentran la</li></ul>
---	---



	<p><u>Flexibilidad:</u> Escuchamos al mercado y nos adaptamos al cambio.</p> <p><u>Compromiso:</u> Ejecutamos con el mayor énfasis y mejora continua y damos resultados.</p> <p><u>Trabajo en equipo:</u> Creamos grupos positivos y ganadores.</p> <p>Como valores aparentes están:</p> <p><u>Compañerismo:</u> Entre empleados y niveles gerenciales, se ayudan para sacar las tareas adelante.</p> <p>- <b>Signos:</b> FASA tiene toda una serie de comportamientos habituales tanto a nivel interno como externo. Entre los primeros están los desayunos, el festejo de cumpleaños y fechas importantes y el beber un vaso con leche a diario.</p> <p>En los externos están las donaciones semestrales a Casa Hogar, ayuda al CRIT de Guadalajara, la separación de desechos en orgánicos e inorgánicos, así como el reciclaje de las latas de solventes.</p> <p>- Su imago tipo, llamado Fasito, es una sandalia de pata de gallo con la cual refuerzan su producto.</p>
<p><b>2. Interpretación y control</b></p>	<p>Las manifestaciones de la cultura es el crecimiento paulatino de la participación en cada uno de los programas implementados por la empresa. Todo esto ha generado que las donaciones para los organismos externos sean cada vez más, en nivel material y humano. La convivencia de en los festejos y el cooperativismo en la organización de los mismos.</p>
<p><b>3. Evaluación y restitución</b></p>	<p>FASA es una empresa mediana que otorga empleo a personas de la tercera edad y con alguna discapacidad, por lo que sus programas de capacitación y de integración están enfocados a un mejor desarrollo de todo el personal, por lo que la adaptación se torna fácil pues se les asignan tareas que sean accesibles a sus capacidades.</p> <p>Asimismo, preocupados por el bienestar de sus colaboradores y disminuir la gran rotación, comenzaron a implementar programas sociales con la finalidad de disminuirla. Si bien están conscientes de los gastos que implican, también saben que es un gasto menor.</p>

**Tabla 5. Homex, según Rosa Muñoz Castellanos**

<p><b>1. Localización y análisis de materiales culturales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compañía enfocada en los sectores de vivienda de interés social y vivienda media en México y Brasil.</li> <li>- Se fundó en Culiacán, Sinaloa en 1989.</li> <li>- Homex está formada por cuatro divisiones: División México, División Internacional, División Gobierno y División Turismo.</li> <li>- En 2004 recibe por primera ocasión el reconocimiento ESR (Empresa Socialmente Responsable) así como el premio "Great Place to Work" (Mejor lugar para Trabajar).</li> <li>- Se percibe como “el más grande desarrollador de vivienda en México, basado en sus ingresos, además es una de las constructoras de vivienda con mayor diversidad geográfica en el país.”</li> <li>- <i>Visión:</i> “Construyendo Comunidades Exitosas”</li> <li>- <i>Misión:</i> “Mejorar la forma de vida de nuestra comunidad con desarrollos inmobiliarios de calidad”.</li> <li>- <i>Valores:</i> Compromiso, Responsabilidad, Comunicación Clara, Abierta y Honesta, Innovación y Vanguardia, Integridad, Calidad</li> <li>- <i>Nuestras Condiciones de Satisfacción:</i></li> <li>- <i>Clientes y Comunidades Muy Contentas:</i> Ofrece no sólo una vivienda de calidad, sino manteniendo dentro de nuestra estructura organizacional, los recursos humanos y materiales que aseguren un crecimiento sustentable en cada comunidad que desarrollamos.</li> <li>- <i>Proveedores 100% Satisfechos:</i> Fortalecer a nuestros proveedores, buscando la satisfacción y preferencia de cada uno de ellos. Para el pago de éstos, hemos incorporado cadenas productivas con Nacional Financiera y Fideicomiso AAA.</li> <li>- <i>Bienestar del Personal:</i> Toma en cuenta la dignidad del personal, otorgándole una importancia trascendental al desarrollo armónico de la misma y desde su lugar de trabajo.</li> <li>- <i>Gobierno:</i> Lograr el reconocimiento como empresa sólida y responsable en los tres niveles en los que opera: Municipal,</li> </ul>
---	---

	<p>Estatal y Federal. Además de las diversas instituciones y dependencias con las que interactuamos.</p> <p>- <i>Salud Financiera</i>: Proteger e incrementar el valor de su inversión creando una institución con finanzas sanas.</p>
<p><b>2. Interpretación y control</b></p>	<p>Cultura de Responsabilidad Social Empresarial</p> <p><b>- Misión</b></p> <p>Crear permanencia en el negocio a largo plazo, siendo causa del progreso social y teniendo la RSC como una ventaja competitiva dentro del negocio.</p> <p>Ser ejemplo en el país de una empresa ética, que genera valor a nuestros trabajadores, clientes, proveedores, accionistas y gobierno; comportándonos siempre como buenos ciudadanos corporativos.</p> <p><b>- Manifestaciones de las Condiciones de satisfacción:</b></p> <p>1. <i>-Bienestar de Personal</i></p> <p>El negocio está desarrollado en el marco de la ética, todos los trabajadores conocen sus procesos y controles. Se imparten pláticas de Responsabilidad Social Corporativa a la fuerza de ventas, apoyando de esta forma la transparencia y la ética hacia los vendedores y los clientes.</p> <p>Comunicación clara y abierta, entre todos los colaboradores de Homex; el foro “Platica Conmigo” se creó para distinguir las acciones importantes en el bienestar de personal garantizando diariamente el valor de la comunicación.</p> <p>Adquirieron el reconocimiento de Empresa Familiarmente Responsable, asegurando buenas prácticas en equidad de género.</p>

## *2.- Clientes y Comunidades muy contentas*

En alianza con el INEA se crearon programas de alfabetización, primaria, secundaria y preparatoria abierta, llevando la educación para nuestros trabajadores, clientes y proveedores.

Las comunidades participaron en los talleres de valores en conjunto con Fundación México Unido y los talleres de Visión del futuro.

Con “La salud empieza en casa” se promueve el bienestar físico, psicológico y social, así como la equidad y desarrollo familiar.

Se fomenta la cultura del deporte organizando torneos de fútbol como el Homex FUT, en donde los espacios deportivos son lugar para la participación y convivencia de los colonos.

Respetando el medio ambiente, se promueve la participación de los grupos de colonos con el programa “Homex se pinta de verde”, siendo causa de la reforestación en desarrollos y áreas de trabajo, contribuyendo así a la educación para la sustentabilidad.

## *3.- Proveedores 100% Satisfechos*

Homex es uno de los dirigentes en AccionaRSE, promoviendo la responsabilidad social empresarial en el Estado de Sinaloa, el cual se encuentra en los primeros lugares por contar con el mayor número de empresas Socialmente Responsables.

## *4.- Salud Financiera*

Durante el 2009 se logró incrementar el Retorno sobre la inversión, disminuyendo los días de cuentas por cobrar y aumentando la disponibilidad de efectivo, gracias a la inscripción de nuestros proveedores al programa de

	<p>cadena productivas de Nacional Financiera.</p> <p>5.- <i>Gobierno Corporativo.</i></p> <p>Homex promueve las mejores prácticas de gobierno corporativo en Latinoamérica, Como Vicepresidente del Círculo de empresas de la mesa redonda latinoamericana de gobierno corporativo, organismo dependiente de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE).</p> <p>- Fundación Homex</p> <p>Nace en 2008 con el proyecto Im JOA, que significa <i>mi casa</i> en idioma Mayo-Yoreme (dialecto indígena del norte del Estado de Sinaloa) con la misión de ser causa del progreso social en México, creando oportunidades para elevar la calidad de vida de las familias que viven en extrema pobreza, a través del desarrollo comunitario y la construcción asistida de viviendas.</p>
<p><b>3. Evaluación y restitución</b></p>	<p>- De acuerdo con las actividades que HOMEX realiza al interior de su organización podemos darnos cuenta que sus públicos internos han adoptado paulatinamente una cultura de responsabilidad social dentro y fuera de las oficinas. Por ello, la empresa cumple la función de adaptación al entorno ya que incentiva a sus colaboradores a laborar dentro de un ambiente ético, a favor del medio ambiente y de las comunidades en donde se encuentran.</p> <p>Así, con acciones como el voluntariado, la fundación, torneos deportivos, entre otras, la integración interna va creciendo y consolidándose a medida que los directivos practican e invitan a una participación de responsabilidad social interna y externa.</p>

**Tabla 6. Expok, según Rosa Muñoz Castellanos**

<b>1. Localización y análisis de materiales culturales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Expok se localiza en Coyoacán, DF. Desde hace más de cinco años se han dedicado a promover la Responsabilidad Social a través de medios electrónicos y apoyan a las empresas con diagnósticos y creación de diseños sobre el tema.</li><li>- Integrantes de la organización dicen que siempre salen a sus horas y que tienen una flexibilidad en horarios.</li><li>- Además, se perciben como socialmente responsables por difundir esta filosofía.</li></ul>
<b>2. Interpretación y control</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Se observa un gran conocimiento del tema por parte de Edgar López, director de la organización y Luis Cortes, encargado del marketing de la empresa, mientras que el personal conoce cosas que le atañen directamente.</li><li>- Hay una comunicación cara a cara entre empleados y directivos.</li><li>- La responsabilidad social se manifiesta en el reciclaje de pilas y el respeto de derechos humanos.</li></ul>
<b>3. Evaluación y restitución</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Las funciones que realiza la empresa, según su director, no afectan a ninguna comunidad en particular por lo que no implementan programas de responsabilidad social ni con alianzas ni con fundaciones, pues para ellos esta filosofía se da sólo por el hecho de ser su campo de trabajo.</li></ul>

A lo largo del presente capítulo, quedaron al descubierto las diferencias existentes entre tres empresas que si bien se distinguen por tener actividades bajo la óptica de la Responsabilidad Social, cada una de ellas adapta el concepto a sus necesidades, número de empleados y recursos tanto materiales, humanos y económicos.

Asimismo, pudimos identificar que la especialización en la materia de quienes llevan a cabo los planes sociales es también un punto clave para un mejor manejo y desarrollo de todas estas acciones. Esto porque al tener conocimiento de cuál es la probabilidad de éxito de un programa, además de que se puede crear un plan integral.

Un plan donde no sólo se vaya con miras a reducir la rotación del personal, sino una óptica donde las acciones de Responsabilidad Social dará beneficios generales. Si bien, tal como lo ha ido descubriendo FASA es bueno aprehender de los errores, en momentos de crisis económica e incluso de gran rotación u otros problemas al interior de la empresa hay organizaciones que no se pueden permitir utilizar un método de ensayo y error.

Asimismo, la principal diferencia marcada por la experiencia tanto de la empresa como de quienes manejan este rubro, son los programas de mantenimiento y monitoreo. A lo largo de este capítulo, las encargadas de la comunicación de Homex hicieron hincapié en la constancia de sus programas, así como las evaluaciones.

Cosa que FASA no tiene, como nos comento la encargada de Recursos Humanos y de Atención al Cliente, la fábrica ha mantenido los programas que ven que tiene éxito, pero a ciencia cierta, no tiene formas de evaluación para los mismos.

Por su parte, con Expok nos damos cuenta que cada integrante sabe, a determinado nivel, qué es la Responsabilidad Social cómo es que ésta puede ayudar a las empresas que los contratan o a quienes les difunden la información concerniente al tema, y por ello, dicen que donde trabajan es una empresa con esta política.

Si bien, son una organización encargada de promover el tema de la RSE y de acuerdo con las cifras publicadas en su página de Internet llegan tan sólo con su síntesis informativa a más de 10 mil contactos, por sólo mencionar alguno de sus servicios, la realidad es que al interior no hay programas específicos dirigidos a sus empleados.

Sí existe el respeto entre empleados, a los horarios que cada uno de ellos tiene e incluso cierta permisividad en algunas cosas, como salir a alguna clase o jugar algún viernes un partido de fútbol.

Es cierto que como PyMe, con 11 colaboradores en total, no requieren todo un sistema confidencial de denuncia o todo un programa el cual se esté reproduciendo por muchos medios de difusión pues quizá no sería necesario. Debido al número de personas que conforman la empresa, las soluciones pueden estar más a la mano.

Sin embargo, pensar que son socialmente responsables sólo por el hecho de promover y ayudar a empresas a practicar la RSE es un problema organizacional, una falta de cultura al interior sobre esta política y sobre todo, aplicar los conceptos que tanto ayudan a difundir y permear en otras organizaciones.

Expok lleva siete años recibiendo el Distintivo ESR otorgado por el Cemefi, a pesar de ello, en la entrevista que tuvimos con su director general nos dimos cuenta que fue difícil respondernos porqué eran una empresa socialmente responsable. Para ejemplificarnos el porqué acudió a dos de sus colaboradores, quienes coincidieron en que era “porque a eso nos dedicamos”, además de reciclar las pilas y respetar los horarios.

El servicio que presta esta pequeña empresa es enfocado a promover una política de responsabilidad social, por lo que resulta contradictorio que toda la información que difunden y que incluso, se nota el bagaje del director de esta organización al hablar con él, no pueda ser concretada y aplicada para fines propios.



## CONCLUSIONES

En la actualidad, el tema de Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa y la ética empresarial está en auge. Cada vez más empresas e incluso individuos están tomando en cuenta los problemas ambientales y sociales que ocurren para poner un granito de arena y conseguir que los impactos negativos que el mismo hombre ha causado en su quehacer diario sean menores.

Sin embargo, el mapa general que nos presentan los medios, el entorno en el que nos desenvolvemos y la propia investigación que hemos hecho nos deja en claro que la RSE es un rubro aún en pie de lucha tanto para quienes conocen todas sus aristas, como para aquéllos que ven en él sólo los beneficios de imagen que ésta trae consigo.

Pero antes de seguir, ¿qué entendemos por Responsabilidad Social? Como quedó expuesto en el segundo capítulo de este proyecto, no existe una definición “absoluta”, cada uno de los entes que la reconocen basan su concepto en diferentes preceptos.

Para nosotras, la Responsabilidad Social es una filosofía que se manifiesta a través de una serie de normas, conductas y valores propios, ya sea de una empresa o de un individuo, es su forma de actuar ante los retos que le pone el entorno donde actúa y se desarrolla siempre tratando de dejar una huella positiva. Preocuparse, pero sobre todo, ocuparse de las necesidades que éste nos presenta.

Claro, no debemos confundir este actuar con ser caritativo, como algunos lo piensan. El concepto no se refiere únicamente al hecho de dar a quienes más lo necesitan. La caridad, como su propia definición lo dice es más intrínseco en el ser humano, de acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española, es un término cristiano donde se da cabida al prójimo.

En cambio, la RSE va más allá. Quienes deciden utilizarla no sólo lo hacen por un deber moral sino porque están conscientes de que esta filosofía empata con todo lo que son como personas.

Así, las empresas al hacer propio dicho concepto deben tener claro que no se trata de poner un curita o una base de maquillaje a sus actividades. Adoptar un postura donde los programas sociales predominen significa ver en quienes conforman la organización a individuos pensantes, con necesidades y propuestas, se trata de ver a todos los miembros de ésta bajo una perspectiva sustentable.

Adoptar una visión a largo plazo. El desafío está en dejar de pensar en acciones a corto plazo que sólo servirán para acallar rumores o entrar en un sector cada vez mejor visto en el mundo organizacional. Si bien es cierto que el entorno actual es altamente cambiante, ello no implica conformarse con proyectos que sólo sirvan para salir del paso.

Para conseguir una perspectiva sostenible se debe establecer un diálogo con quienes forman parte de la organización. Tomar en cuenta, al mismo nivel, las opiniones de éstos sin priorizar por rango jerárquico, en suma, conseguir un flujo de comunicación constante.

Aquí es donde entra la comunicación al ruedo. Conseguir la retroalimentación del mensaje emitido es lo que la diferencia de la mera información, y se convierte en la base para dar por iniciado un comportamiento fundado en esta política.

Una vez conseguida esa retroalimentación al interior de las organizaciones es necesario no dejarla. Sujetarla para dar comienzo al desarrollo de todo lo que las hará participar en este sector y ahora sí, comenzar a ver las necesidades y motivaciones de los colaboradores y generar un mejor clima laboral.

Retomando la cifra que dimos en el capítulo tres de este trabajo, 9 de cada 10 personas buscan estar en una organización preocupada por su impacto en el entorno. Cada vez más personas están interesadas en buscar un trabajo donde tengan políticas de RSE tanto internas como externas.

Aquí es donde la comunicación hace lo suyo, pues ayuda a difundir estas prácticas sociales para conseguir un mayor orgullo de pertenencia a la organización, tener una mayor ventaja competitiva, que a la larga prefieran seguir siendo parte de su equipo.

Comunicación y cultura van de la mano para no dejar de lado la dimensión interna, de la que nos habla Cajiga y que retomamos en el segundo apartado de la tesis. Hacer que las empresas incorporen a toda su cultura las prácticas de RSE y permearlas.

Es así que vemos como nuestra hipótesis se va comprobando en el sentido de que si a los empleados se les comunica adecuadamente la cultura de RSE, poco a poco se sienten parte de la misma, apoyando las prácticas y políticas que se promueven dentro de la empresa. Por consecuencia estas actividades se verán reflejadas en el favorecimiento de las comunidades en donde la organización se desarrolla, los empleados y sus propias familias, y el medio ambiente, haciendo eco en el entorno social y económico que tarde o temprano reconocerá el esfuerzo de esa empresa.

Si bien no es tarea fácil para ninguna organización difundir entre sus colaboradores la filosofía de RSE, así como las prácticas o programas que se planean llevar a cabo dentro de la empresa para favorecer al medio ambiente, las comunidades, la educación, salud, derechos humanos y otros aspectos. Todo comienza por una cultura de concientización a partir de los niveles directivos, pasando por la gerencia y esparciendo estas ideas de responsabilidad a los empleados.

Evidentemente esto no se hace de la noche a la mañana, y como vimos a lo largo del análisis. Pasar por un sistema de cambio y adaptación no se puede dar por arte de magia. El cambio vendrá marcado en gran medida por el tipo de organización, por los flujos de comunicación previos que tuviera la misma así como de las políticas anteriores.

Quizá para las grandes empresas sea un poco más complejo hacer llegar a todos sus públicos la información de por qué es importante para ellos y la compañía adoptar esta cultura empresarial como parte de sus actividades diarias y no verlo como algo ajeno a su entorno de trabajo o vida social y familiar.

Aunque al ser una compañía con más recursos económicos, materiales y humanos, en el mejor de los casos, se ven en la posibilidad de crear su propia área de RSE con gente capacitada en esta área que trabajan exclusivamente para comunicar a sus integrantes campañas y políticas de responsabilidad e incluso generar su propia fundación a favor de una causa social.

Por otro lado, las pequeñas y medianas empresas ven limitadas sus posibilidades de tener un departamento especializado esta materia, pero su ventaja es que al ser organizaciones con un número pequeño de integrantes la comunicación es más rápida y directa por la cercanía entre sus colaboradores, sin tener que recurrir a la implementación de programas más elaborados como lo hacen las grandes compañías.

Por ello, consideramos que el manejo de la cultura de RSE no se puede unificar para todas las organizaciones o mercados, cada uno tiene su propio actuar, industria y sobre todo, su público y la interacción con éste es diferente. Cada organización tendrá sus propios problemas y necesidades, hacer un plan general sería erróneo.

No sólo porque las condiciones del entorno y el mercado donde se desarrollan son distintas, sino porque incluso los recursos humanos varían de un lugar a otro, de una edad a otra y no siempre están capacitados para ejercer un buen papel en este ámbito.

Si creáramos una matriz general para todos, nadie podría asegurarnos que a quien le demos esa “plantilla” logre implementarla con la misma efectividad que lo ha hecho esta mediana organización.

Sin embargo, es claro que poco a poco esta filosofía va tomando fuerza por los beneficios en productividad, financieros, sociales, de confianza e imagen que trae consigo para quienes deciden practicarla.

Beneficios que se remiten a la necesidad cada vez más constante que tienen las empresas de colaborar con alguien que también esté preocupada por su entorno y empleados. Organizaciones que cada vez van componiendo una cadena de valor social y buscan a otras que coincidan con esta filosofía.

Tenemos de ejemplo a FASA, una empresa donde, en comparación con HOMEX, la RSE no la gestionan personas especializadas y a pesar de ello, han sabido manejar sus planes sociales con una buena visión empresarial, aunque claro, aún tienen varias áreas por explotar mejorar. Como es el caso del rubro que ellos manejan como Vivienda.

Tal como lo manejamos en su momento, ellos no son los proveedores del crédito para que sus trabajadores se hagan de una casa, al contrario, sólo son facilitadores. Su papel, es hacerle al colaborador menos engorrosa la tramitología que de facto pide el Infonavit a quien desea ser acreedor de un préstamo de vivienda.

Así, se presenta una brecha de oportunidad para las PyMEs. Tomar esta práctica como una ventaja ante todas las demás de su mercado. Es cierto que muchas creen que utilizar un plan social sólo lleva gastos y más gastos, los cuales no podrán costear debido a su condición de pequeñas y medianas empresas, al pero comenzar con acciones por departamento, consiguiendo que sea una cultura que empate con la de los empleados, la inversión de recursos podría llegar a ser menor.

Nuestros objetivos, mencionados en la parte introductoria de este proyecto, se alcanzaron. La manera en la cual las empresas mexicanas comunican la cultura de RSE a su interior se deja ver en el caso de HOMEX y FASA; dos empresas que aprovechan los muchos o pocos recursos a su alcance para comunicar e involucrar a sus colaboradores gracias a diferentes medios como una estación de radio, comunicados, Intranet, juntas gerenciales, pizarrones, entre otros.

El impacto de la RSE en el interior, otro de nuestros objetivos, se muestra en la forma en la cual los empleados comienzan a actuar de manera responsable, por ejemplo, a favor del medio ambiente y de las comunidades, a partir de que la empresa donde laboran los alentó a participar en diversos programas de RSE.

Tomemos como ejemplo a los trabajadores de FASA que poco a poco se fueron involucrando más en la donación de artículos para la casa hogar, haciéndolo de manera voluntaria e incentivando a sus familiares a formar parte de esa buena causa.

Otro de los objetivos era conocer los beneficios que para una empresa trae el contar con el distintivo de Empresa Socialmente Responsable, otorgado por el CEMEFI. Sin duda, además de que conlleva un mejor reconocimiento y posicionamiento (social) entre los públicos internos y externos de una organización, también la ayuda a tener una ventaja competitiva porque habla de que la organización está interesada en aquellos que le rodean.

Sin embargo, no debemos dejar de lado que este interés de las empresas mexicanas por hacerse ver o convertirse en Socialmente Responsable no es meramente voluntario, se debe a una tendencia global del mercado que prácticamente obliga a adoptar esta filosofía como parte de la cultura para poder “humanizar” a las organizaciones, mostrándolas preocupadas por lo que sus acciones causan en el entorno.

La presión internacional e incluso nacional, para las PyMes, se va haciendo cada vez más fuerte. Para competir con las empresas de la misma industria y ganar se van necesitando más recursos que sólo ofrecer buena calidad en los productos, se necesita un plus. Ese extra que distinguirá a un organismo entre decenas está siendo, con el paso del tiempo, la responsabilidad social.

Las cuestiones ambientales y sociales vienen replicándose, con sus características propias de una región, por todo el mundo. Los estándares de competencia ya no se quedan sólo en maquinarias de última tecnología o tener a las personas más calificadas para los puestos más altos, ahora el impacto positivo o negativo que una compañía cause en su alrededor ya están en juego.

El dicho “los empleados felices trabajan mejor” se va convirtiendo en una realidad por la influencia internacional, por ese cobijo que reciben quienes adoptan como suyas causas sociales, ambientales y laborales. Está de ejemplo Fasa, quien por la invitación de una gran cadena de autoservicios (Walmart), comenzó a adentrarse en la filosofía social.

Si bien, parte de los ejecutivos de Fasa ya habían sopesado la idea de desarrollar un plan en pro de su entorno inmediato y hacer suyas políticas para mejorar el ambiente, la realidad es que no constituyeron una política como tal hasta el impulso dado por Walmart.

Comenzaron a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores porque vieron resultados en cuanto a la rotación de personal, pero con el paso del tiempo, hallaron que esos programas y otros les podían abrir más puertas.

Por ello, el distintivo de ESR es tan importante para las empresas de nuestro país, a pesar de que no es una certificación, es reconocido a nivel internacional porque da credibilidad y confianza a la empresa que lo tiene. Claro ejemplo nos lo da FASA pues,

según sus gerentes, para los directivos de corporativos trasnacionales se interesan más en trabajar con ellos cuando saben que cuentan con el distintivo.

Concluimos entonces que la Responsabilidad Social Empresarial en México va en aumento en tanto que genera vínculos más estrechos entre quienes integran a las organizaciones. Mientras los directivos vean beneficios sociales y económicos por promover esta filosofía hacia dentro y fuera de su organización, se seguirán utilizando estas prácticas que para muchos ya forman parte de los activos de la empresa porque son un valor agregado en el mercado.

## Fuentes de información

### Bibliografía

- ✓ Araque Padilla, Rafael A., *La responsabilidad social de la empresa a debate*, Barcelona, Icaria, Serie: Economía, 2006, 307 pp.
- ✓ Castro, José, *ComUnica, lecturas de comunicación organizacional*, España, Netbiblio, Serie: Comunicación empresarial, 2005, 251 pp.
- ✓ Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 2002, 2a edición, 273 pp.
- ✓ Fernández Gago, Roberto. *Administración de la responsabilidad social corporativa*, Thompson, Madrid, 2005, 221 pp.
- ✓ Gil-Casares, María, *et.al, Organización y psicología en comunicación interna*, Madrid, Fragua, Serie: Fragua Comunicación, 2007, 300 pp.
- ✓ Hellriegel, Don y John W. Slocum Jr., *Comportamiento Organizacional*, (traductor Adolfo Deras Quiñones), décima edición, México, Thomson, 2004, 460 pp.
- ✓ Keyton, Joann, *Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences*, Estados Unidos, Sage Publications, 2005, 232 pp.
- ✓ Kreimerman, Norma. *Métodos de investigación para tesis y trabajos semestrales*, UNAM, México, 1975, 176 pp.
- ✓ Krieger, Mario, *Sociología de las organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional*, México, Pearson Education, 2001, 569 pp.
- ✓ Lozano, Josep M., *La empresa ciudadana como responsable y sostenible*, Madrid, Trotta, Serie: Ciencias Sociales, 2009, 175 pp.
- ✓ Lucas Marín Antonio y Pablo García Cruz, *Sociología de las organizaciones*, México, Mc Graw Hill, 2002, p. 140
- ✓ Mullerat, Ramón, *En buena compañía, La responsabilidad social de las empresas*, Barcelona, Debate, Serie: Economía. 2007, 300 pp.
- ✓ Muñoz Castellanos, Rosa; Nevado Peña, Domingo, *El desarrollo de las organizaciones del siglo XX. Ética, responsabilidad social, gestión de la diversidad y gestión del cambio*, Madrid, Especial Directivos, 2007, 220 pp.



- ✓ Nosnik Ostrowiak, Abraham, *Culturas organizacionales: su origen, consolidación y desarrollo*, España, Netbiblo, 2005, 152 pp.
- ✓ Pariente Fragoso, José Luis, *Teoría de las organizaciones: un enfoque de metáforas*, México, Porrúa, 2001, 2a edición, 357pp.
- ✓ Perdiguero, Tomás G.; García Reche, Andrés, *La responsabilidad Social de la Empresas y los nuevos Desafíos de la Gestión empresarial*, Barcelona, Universidad de Valencia, 2005, 275 pp.
- ✓ Richmond, Virginia P.; McCroskey, James C., *Organizational communication for survival*, New Jersey, Pearson Education, 1992, 4a edición, 212 pp.
- ✓ Ritter Michael, *Cultura organizacional*, Buenos Aires, La Crujía, 2008, 150 pp.
- ✓ Robbins, Stephen; Judge, Timothy, *Comportamiento organizacional*, México, Pearson Education, 2009, 13a edición, 718 pp.
- ✓ Sendagorta, Enrique. *El afecto a la empresa*, Ediciones internacionales Universitarias, Madrid, 2004, 183 pp.
- ✓ Solari, Fernando. *Lazos comunicantes*, Granica, Buenos Aires, 2007, 344 pp.

#### *Documentos electrónicos*

- ✓ Azuero, Diana, *La comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable*, [en línea], 82 pp, Madrid, Forética, 2006. Dirección URL: <http://es.scribd.com/doc/27328072/Comunicacion-y-RSE> [consulta: 27 de noviembre de 2010; 18:46 horas].
- ✓ Cajiga, Juan Felipe, *El concepto de Responsabilidad Social Empresarial*, [en línea], 35pp., México, Dirección URL: [http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf) [consulta: 4 de noviembre de 2011; 15:47 horas].
- ✓ Comisión de las Comunidades Europeas, *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, [en línea], 35pp., Bruselas, Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, Dirección URL: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001\\_0366es01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0366es01.pdf) [consulta: 12 de septiembre de 2010; 14:45 horas].

- ✓ Dawkins, Jenny, "Corporate responsibility: The communication challenge" en *Journal of Communication Management*, [en línea], Vol. 9, pp. 108-119. s/lugar de edición, 2004, Dirección URL: [https://05424285-a-62cb3a1a-s-sites.googlegroups.com/site/ngurahduryafamily/home/csr/C\\_DocumentsandSettings\\_admin\\_ApplicationData\\_Opera\\_Opera\\_profile\\_cache4\\_opr01FA7.pdf?attachauth=ANoY7coW5YqKe\\_NjuDf4Q0TM9Vg1W0BBhiCFRjKDDoqIHizBCO-ULYdkBrEZ5\\_er\\_UhxTtoyAic4CGeDyDWPHRzQBFAGYfQRAK0qSERUmnhyJXrnw-F2nxERtkX2Ng3blQiGHHL-wD2N1w80hIJaiz3LkyioOOnXwSYuOIUE89\\_3xtVtyXsQiXVWOLaqIYAR7ucehMLk4\\_CmDD12bQdLv2McKwm8APmN75LeBEVhWclyMDGkcl0-WQHU1oNAGPMeOj8BKbSsAdxq0ZP56S4JEly8ljdbdRt0FoF3wM1PYzKn9jrYRZjaC5TXiZQkbAbcVt4zPMvBy1tbPEcREeS9627zkdNVp1A%3D%3D&attredirects=0](https://05424285-a-62cb3a1a-s-sites.googlegroups.com/site/ngurahduryafamily/home/csr/C_DocumentsandSettings_admin_ApplicationData_Opera_Opera_profile_cache4_opr01FA7.pdf?attachauth=ANoY7coW5YqKe_NjuDf4Q0TM9Vg1W0BBhiCFRjKDDoqIHizBCO-ULYdkBrEZ5_er_UhxTtoyAic4CGeDyDWPHRzQBFAGYfQRAK0qSERUmnhyJXrnw-F2nxERtkX2Ng3blQiGHHL-wD2N1w80hIJaiz3LkyioOOnXwSYuOIUE89_3xtVtyXsQiXVWOLaqIYAR7ucehMLk4_CmDD12bQdLv2McKwm8APmN75LeBEVhWclyMDGkcl0-WQHU1oNAGPMeOj8BKbSsAdxq0ZP56S4JEly8ljdbdRt0FoF3wM1PYzKn9jrYRZjaC5TXiZQkbAbcVt4zPMvBy1tbPEcREeS9627zkdNVp1A%3D%3D&attredirects=0) [consulta: 08 de marzo de 2012; 17:34 horas].
- ✓ Dirección de Relaciones Institucionales, *Grupo Bimbo Informe anual integrado 2011*, [en línea], 155 pp., México, 2011, Dirección URL: <http://www.grupobimbo.com/informe/Bimbo-Informe-Anual-2011/descargas/Grupo-Bimbo-Informe-Anual-Integrado-2011.pdf> [consulta: 17 de junio de 2012; 18:45 horas].
- ✓ Escotto, Iván, "La sustentabilidad como modelo de gestión", [en línea], México, *El Universal.com.mx*, Dirección URL: <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/93722.html> [consulta: 15 de marzo de 2012; 11:45 horas].
- ✓ Homex, *Homex grandes personas +comunidades exitosas. Reporte anual de Responsabilidad Social 2010*, [en línea], 42 pp., Culiacán, Sinaloa, Dirección URL: [http://web28.streamhoster.com/uhomex/reporte\\_rsc\\_2010/reporte\\_rsc\\_2010/index.html](http://web28.streamhoster.com/uhomex/reporte_rsc_2010/reporte_rsc_2010/index.html) [Consulta: 04 de febrero de 2012; 12:22 horas].
- ✓ Murillo, Arturo. *¿Qué son los Factores Clave de Éxito y cómo se vinculan con la BSC?*, [en línea], Costa Rica, 10 pp., Denisa, Dirección URL: [http://www.deinsa.com/cmi/documentos/Los\\_factores\\_criticos\\_del\\_exito.pdf](http://www.deinsa.com/cmi/documentos/Los_factores_criticos_del_exito.pdf) [consulta: 24 de marzo de 2012; 16:23 horas].
- ✓ s/ autor, *Antecedentes del Global Compact*, [en línea], s/lugar de edición, Departamento de Información Pública de las Naciones Unidas, 2012, Dirección

URL: <http://www.un.org/es/globalcompact/context.shtml> [consulta: 10 de septiembre de 2010; 20:30 horas].

- ✓ s/autor, *Cemefi*, [en línea], México, 2010, Dirección URL: [http://www.cemefi.org/spanish/component/option,com\\_frontpage/Itemid,1/](http://www.cemefi.org/spanish/component/option,com_frontpage/Itemid,1/) [consulta: 20 octubre 2010; 16:22 horas].
- ✓ s/autor, *Cemefi: una década de promover la RSE en México*, [en línea], México, Cemefi sala de prensa, 19 de marzo de 2010, Dirección URL: <http://www.cemefi.org/Boletines-para-medios-de-comunicacion/190310cemefi-una-decada-de-promover-la-rse-en-mexico.html> [consulta: 20 de septiembre de 2010; 17:23 horas].
- ✓ s/autor, *Comunicación de Progreso*, [en línea], s/lugar de edición, Departamento de Información Pública de las Naciones Unidas, 2012. Dirección URL: <http://www.un.org/es/globalcompact/progress.shtml> [consulta: 10 de septiembre de 2010, 15:30 horas].
- ✓ s/autor, *Expok* [en línea], México, DF, 2012, Dirección URL: <http://www.expok.com.mx/> [consulta: 29 de febrero de 2012; 12:22 horas].
- ✓ s/ autor, *Fasa. Fábrica de Sandalias*, [en línea], Estado de México, Fábrica de Sandalias S.A. de C.V., 2010, Dirección URL: <http://www.fasa.mx/es/quienessomos/nuestra-empresa.html> [consulta: 24 de enero de 2012; 15:33 horas].
- ✓ s/autor, *FEMSA Informe de Sostenibilidad Social 2010*, [en línea], 64 pp., México, 2010, Dirección URL: <http://femsa.com/es/sostenibilidad/2010/docs/FEMSA2010esp.pdf> [consulta: 14 de junio de 2012; 14:54 horas].
- ✓ s/autor, *GNP Informe de Responsabilidad Social Empresarial 2010*, [en línea], 72 pp., México, 2010, Dirección URL: <http://www.gnp.com.mx/wps/wcm/connect/f29e1e5f-a335-4805-ae06-5d10dffa50d9/Informe+2011.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=f29e1e5f-a335-4805-ae06-5d10dffa50d9> [consulta: 17 de junio de 2012; 21:10 horas].
- ✓ s/autor, *Grupo Modelo Informe de Sustentabilidad 2010*, [en línea], 65 pp., México, 2010, Dirección URL:

[http://www.gmodelo.mx/rs/descargas/informes/informe\\_rs\\_gm\\_2010\\_es.pdf](http://www.gmodelo.mx/rs/descargas/informes/informe_rs_gm_2010_es.pdf)

[consulta: 16 de junio de 2012; 12:507 horas].

- ✓ s/autor, *Los Diez principios*, [en línea], s/lugar de edición, Departamento de Información Pública de las Naciones Unidas, 2012, Dirección URL: <http://www.un.org/es/globalcompact/principles.shtml> [consulta: 10 de septiembre de 2010; 13:38 horas].
- ✓ s/autor, *peRSONajes 9* [en línea], ciudad de México, Expok, 20 de septiembre de 2011, Dirección URL: <http://personajes.expok.com.mx/personajes-9/> [Consulta: 17 de noviembre de 2011; 22:51 horas].
- ✓ s/autor, *Responsabilidad social empresarial. Gobernanza, medición y control de gestión*, [en línea], s/lugar de edición, Acción RSE, 2011, Dirección URL: <http://www.accionrse.cl/uploads/files/RSEgobernanza.pdf> [consulta: 23 de junio de 2011; 20:24 horas].
- ✓ Stichting Global Reporting Initiative (GRI), *Guía para la elaboración de Informes de Sostenibilidad*, [en línea], Amsterdam, Holanda, GRI, 2006, Dirección URL: [http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/54851C1D-A980-4910-82F1-0BDE4BFA6608/5426/G3\\_SP\\_RG\\_Final\\_with\\_cover1.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/54851C1D-A980-4910-82F1-0BDE4BFA6608/5426/G3_SP_RG_Final_with_cover1.pdf) [consulta: 12 de septiembre de 2010; 12:38 horas].
- ✓ Tamayo Neyra, Antonio, "La rotación de empleo y la Responsabilidad Social", [en línea], México, *expoknews*, 15 de noviembre de 2011, Dirección URL: <http://www.expoknews.com/2011/11/15/la-rotacion-de-empleo-y-la-responsabilidad-social/> [consulta: 17 de noviembre de 2011; 13:04 horas].
- ✓ Zambrana de Zaratti, Ana Karina, *Cómo hacer un análisis FODA*, [en línea], 5 pp., La paz, Bolivia, Octubre 2007. Dirección URL: <http://www.slideshare.net/alafito/analisis-foda-486143> [consulta: 7 de abril de 2012; 19:45].

#### *Entrevistas*

- ✓ Almendra Zavala, encargada de Comunicación Interna y Condiciones de Satisfacción y Responsabilidad Social Corporativa Homex.
- ✓ Carolina Escutia, Gerente de Desarrollo de FASA y Guadalupe Mondragón, Encargada del departamento de Atención al Cliente.
- ✓ Edgar López Pimentel, director de Expok

# **Anexos**

# A) HOMEX



**HOMEX**  
ES TU CASA

**01.800.22.46.639**  
¡Llámanos y ven a conocernos hoy!

Registrarse

English 

**Encuentra tu hogar**  
Conoce toda la oferta HOMEX

**Transforma tu vida**  
Paso a paso todo lo necesario

**Más fácil**  
Siempre una buena opción para crecer

**Eventos**  
Consulta nuestro calendario

**Vecino HOMEX**  
Se parte de la comunidad

RESIDENCIALES  
.mx

INVIERTE EN UN MEJOR FUTURO



Sorteo FOVISSSTE

PENSIONADOS

OTROS CRÉDITOS

Da Click y conoce los desarrollos que tenemos para ti 

Encuentra tu casa

Localiza hoy tu nuevo hogar  
Selecciona tu estado y encuentra las opciones que tenemos para ti.



Viviendo una Vida Prestada  
Las parejas que son propietarios de una casa, crían a sus hijos con mejores habilidades de aprendizaje (27% en mejora en nivel de educación), además que se reduce el mal comportamiento.



¿SABÍAS QUE ESTÁS DESAPROVECHANDO LA OPORTUNIDAD DE CAMBIAR TU VIDA?

Descubre por qué 

¿Por qué HOMEX?

Conoce nuestras ventajas



Cambia TU FUTURO

Estamos en 36 ciudades



Más FÁCIL

La solución de créditos a tu medida



Chat Online 

Modelo Palma  
Conoce nuestro modelo Palma y los beneficios que tiene para ti



SIGUENOS EN:

 Me gusta

 A 798 personas les gusta esto.

 Seguir @Homex\_Mx



GRUPO HOMEX | Responsabilidad Social | Relación con Inversionistas | Sala de Prensa | Proveedores | Oportunidades de trabajo

Aviso de privacidad

## **Entrevista con Almendra Zavala, encargada de Comunicación Interna y Condiciones de Satisfacción y Responsabilidad Social Corporativa Homex**

*¿Cómo miden la efectividad del Código de Ética?*

**Zavala:** Al ingresar las personas a HOMEX y firmar su contrato, firman una carta de que aceptan vivir conforme al Código de ética y se guarda en el expediente del trabajador. Como trabajadores se les inscribe en un curso en línea sobre el Código de ética, donde se estudia su contenido, se realizan actividades interactivas y se contesta un examen al respecto, para asegurar que lo conocen, comprenden y lo pongan en práctica todos los días en HOMEX.

En el curso de Inducción Presencial se da una sesión sobre el Código de ética.

En todas las modalidades de dar a conocer y aceptar el código se informa y se da a conocer los mecanismos de denuncia que tenemos como empresa de denunciar una falta al código, para darle seguimiento y resolverlo.

Se tiene toda una estructura para resolver y llevar registro de la resolución de cada caso.

Las acciones que siempre se proponen serán en función de la prevención a cometer una falta al código.

*¿De qué trata el rally “Siendo y actuando con ética”?*

**Z:** El rally es una actividad que se organizó internamente a nivel nacional para dar a conocer más a fondo el código de ética. Se mandó convocatoria a nivel nacional a inscribirse en equipos de 4 personas de sucursal y corporativo, no hay límite de equipos inscritos. Cada semana se envía una actividad a realizar como acertijos, crucigramas, casos, metáforas, fabulas, para resolver en equipo con fundamentos del código de ética. Se lleva un registro desde corporativo de todas las respuestas y se revisan una por una, la primera respuesta correcta de la semana se lleva un premio.

El premio consiste en souvenirs con el código de ética que envían por paquetería a las sucursales y se les pide que se tomen fotografía haciéndoles la entrega y se publican a los ganadores a nivel nacional.

*¿Cuándo y Cómo se lleva a cabo el programa “Platica conmigo”?*

**Z:** Se realiza el menos cada trimestre en sucursales y en corporativo, con la frecuencia que el director considere necesaria. Es una sesión de café que se da alrededor de conversaciones de posibilidad para construir el mejor lugar para trabajar y tomar acciones inmediatas posteriores a la sesión. acuden, como líder el Director del Proyecto, y de 8 a 18 personas de distintas áreas y puestos.

*¿Cuáles han sido los resultados de “entrenamiento en nuestra cultura”?*

**Z:** Que las personas distinguan las conversaciones que les permita generar proyectos y compromisos que antes no los veían posibles por quien son. Y que el poder está en declarar proyectos que los inspiré que transformé su forma de SER y puedan obtener resultado extraordinarios que antes no eran posibles y hoy lo son.

*¿Cómo incluyen a sus trabajadores en los cursos/talleres que imparten en conjunto con otras organizaciones, tales como; ANSPAC; México Unido, Fundación Altius, entre otras?*

**Z:** Estos cursos forman parte de la programación de actividades en Postventa, están dirigidas a nuestros clientes, para fomentar los valores en la familia.

*¿Cómo incluyen a sus trabajadores en sus campañas de salud?*

**Z:** Dentro de los programas implementados para los trabajadores, en el área de salud y deporte se realizan torneos deportivos en las sucursales y corporativo, cada trimestre tienen la oportunidad de organizarlos. Además, en Culiacán participamos en el Maratón Internacional y en la Carrera de las Banderas de Ganac. En conjunto con dichas actividades, se complementa con pláticas mensuales al respecto de condición física, manejo de estrés, padecimientos comunes, etc.

*¿De qué manera o medios se valen para motivar a sus colaboradores a realizar labores de voluntariado?*

**Z:** Porque somos una empresa socialmente responsable, se hace la invitación abierta a que los trabajadores participen en campañas de apoyo a través de donaciones o actividades específicas. Los medios son a través de correo electrónico, Homex Radio y a través de los correspondientes de comunicación en las sucursales quienes a través de su trato directo con sus compañeros los invitan a participar.

*¿Han sido satisfactorios los resultados del programa “Homex se pinta de verde”, tanto materiales, como de participación?*

**Z:** Los resultados de cada una de las actividades realizadas por el departamento de postventa en HOMEX se pinta de verde, han sido satisfactorios ya que nuestros clientes han ido desarrollando la cultura de la conservación y limpieza de su entorno para el cuidado del medio ambiente, en lo que va del año 2011 se ha contado con familias que a través de nuestras 504 campañas han mostrado la participación a lo largo de todo el país, siempre buscando contar con el bienestar de su comunidad.

*¿Cómo comunican la campaña de “ahorro en gastos administrativos” en las oficinas?*

**Z:** Apoyados de comunicados gráficos que permanecen en nuestros mensajes, y en Homex Radio. Invitamos a los trabajadores a estar presentes al consumo de papel, energía eléctrica y telefonía. Como ejemplos, reducir al máximo la impresión de documentos y utilizar todo el papel por ambas caras, apagar luces y computadoras en tiempos que no se encuentran en uso, etc.

*¿Qué medios de comunicación interna les han traído mejores resultados en cuanto a informar a sus colaboradores sobre programas de RSE?*

**Z:** Los medios que mejores resultados traen para comunicar programas de responsabilidad social son los comunicados gráficos, los mensajes de Directores, la revista interna y la presencia en Homex Radio. En nuestro caso, estos programas están comunicándose permanentemente y esto genera un sentimiento de orgullo y pertenencia



hacia la empresa. Al final del año, se entrega el reporte anual con el resumen de actividades que representa todas las acciones de manera global.

*Llevar 7 años (hasta 2010) recibiendo el Distintivo SRE , ¿han visto alguna evolución en los estándares de medición?*

**Z:** En el 2011 recibimos por 8vo año consecutivo el distintivo Empresa Socialmente Responsable (ESR), precisamente el distintivo es una metodología, una herramienta con indicadores específicos y medibles que nos permite darle seguimiento al desarrollo de los proyectos, medir su impacto ante nuestros grupos de interés (clientes, proveedores, trabajadores, comunidad y gobierno) y de esta manera estar siempre en un proceso de mejora continua, atendiendo las necesidades de cada uno de nuestros grupos.

La RS permea en todos los niveles de la empresa, es decir la vivimos de adentro hacia afuera, por ella el área ha tenido una evolución, es decir hemos ido estandarizando los programas, resultado del aprendizaje que hemos tenido. El área de RSC se creó en Homex en 2004 con la misión de crear permanencia en el negocio a largo plazo, como parte de nuestra ventaja competitiva. Siendo un ejemplo en el país de una empresa ética, que genera valor a nuestros trabajadores, clientes, proveedores, accionistas, gobierno, comportándonos como buenos ciudadanos corporativos. A partir de ahí hemos desarrollado programas que medimos su impacto bajo los 3 ejes de desempeño: económico, social, ambiental.

*¿Qué factores fueron claves para seguir manteniendo el distintivo?*

**Z:** Que la RS es parte de nuestro quehacer diario, es decir, está dentro de DNA de la compañía, es algo que vivimos al interior y lo reflejamos al exterior, no es solo por un distintivo, es una forma de hacer los negocios, eso es lo principal que nos ha mantenido con este y otros distintivos como Modelo de Equidad de Género, Empresa Familiarmente Responsable, Empresa Incluyente, entre otros.

Dentro de la compañía vivimos 5 condiciones de satisfacción, mismas que atienden a nuestro grupo de interés.

1. Bienestar de personal
2. Clientes y comunidades muy contentas
3. Salud financiera
4. Gobierno corporativo
5. Proveedores 100% satisfechos.

*Tomando en cuenta la experiencia de la empresa ¿qué factores consideran fundamentales para lograr una comunicación interna eficiente y eficaz?*

**Z:** La comunicación forma parte de nuestros valores en Homex, es parte de la dinámica de nuestras relaciones y de nuestra operación. Para que sea eficiente en la intención que esta trae, debe ser a tiempo y de calidad, esto significa que llegue de manera oportuna a las personas, y que sea de la manera que el tono y tipo de mensaje lo requiera. Cuando obtenemos una respuesta inmediata sabemos que hemos llegado a las personas. Por otro lado, realizamos de manera semestral una encuesta de medios para evaluar el posicionamiento de cada uno.

*¿Cómo logran que la cultura de la empresa se internalice de tal forma que los públicos internos la adopten como propia?* **Z:** Mediante entrenamientos conversacionales donde les traemos al presente distinciones que les permita siempre ver una posibilidad.

*En su opinión ¿cuáles son los beneficios de una cultura y un sentido de pertenencia fuerte?*

**Z:** Son el sentido de pertenencia a un grupo, equipo de personas que se unen para un fin común y que el sentido de pertenencia permite cuando los valores como el Compromiso y la Responsabilidad los asumes y son los que te dan el poder y la claridad para que en la empresa a la que pertenece sigan trayendo funcionalidad desde cumplir tu encargo y enrolar a los otros a que lo realicen al 100% para que el crecimiento de la empresa y trabajador

**Entrevista consultada de la Revista Online personajes 9 con Ana Cristina Herrera Lasso Espinosa, directora corporativa de Desarrollo Humano y Responsabilidad Social de Homex.**

*¿Cuál es tu preparación académica?*

**A:** Soy egresada de la Universidad Anáhuac, como licenciada en Administración de Empresas, con un diplomado en Finanzas Corporativas en el ITAM. Así mismo tomé un curso de especialización de desarrollo de talento, en Harvard y he estado en otros de especialización de administración por competencias, así como algunos en materia de sueldos y compensaciones.

Mi formación profesional, al inicio se enfocó en el área financiera, sin embargo hoy tengo 12 años trabajando en áreas de desarrollo humano; lo cual me ha llevado a especializarme en el ámbito del personal tomando cursos y seminarios en la materia.

En el comienzo de mi carrera profesional me encontraba en las áreas propias del negocio, y en su momento, el director general de una empresa donde laboré me pidió que me encargara del área de desarrollo humano. Así es que poco a poco he ido especializándome en el área y tomando cursos de especialización al respecto.

*¿Cuál es tu definición de RSE?*

**A:** Para mí la definición de RSE es el compromiso con los diferentes grupos de interés con los que pueda interactuar una empresa. Los grupos de interés que son desde los empleados, clientes, proveedores, hasta la comunidad y el gobierno.

La RSE es un compromiso que debe cumplir las expectativas de los grupos de interés y debe crear una plataforma ética, tomando en cuenta el entorno económico, social y ambiental de la empresa.

En Homex buscamos implementar de una manera real la RSE, ya que es nuestro interés que la RSE no se quede en un plano filosófico, por eso es que trabajamos en el desarrollo de estrategias y nos aseguramos que efectivamente se lleven a cabo. La RSE es parte vital de nuestra razón de ser, ya que buscamos la generación de comunidades exitosas.

*¿Cómo surge tu cargo en Homex?*

**A:** El cargo surge en 2004 con la misión de generar la permanencia de Homex en el negocio a largo plazo, y como parte de una ventaja competitiva. Posteriormente esto se mezcló con nuestros valores y nuestra cultura empresarial, que se fundamenta en la ética.

Derivado de ello, empezamos a crear la Fundación Homex y así conformar el área de Responsabilidad Social, la cual tiene impacto en toda la organización.

*¿Danos tu opinión sobre el hecho de que pocas personas ocupen el cargo formal de RSE en las empresas, crees que esto vaya a cambiar en un futuro, cuál es tu percepción?*

**A:** Creo que la RSE es una conversación que nos llama cada vez más y de tal modo es importante que las empresas formalicen sus áreas de responsabilidad social.

*¿Qué opinas de la oferta académica que se ha ido abriendo para la RSE, crees que es necesario tener una preparación formal en RSE para ejercer este cargo?*

**A:** Por supuesto, una de las principales características debe ser de tipo vocacional orientada al servicio, pero no sólo en cuestión filantrópica, sino que hay que aprender a aterrizarlo en algo más concreto, por lo que una preparación académica es importante para dimensionar las acciones que se deben implementar, seguidas de una estrategia y plan de acción definido previamente.

*¿Dentro de Homex cómo se han ido sumando tus aliados internos, cómo ha ido permeando la RSE de manera transversal en la empresa?*

**A:** La RSE está en todos los niveles de la empresa, ya que el beneficio es conjunto y todos somos Homex; pero, además, hay un equipo específico que se encarga de ejecutar y dar reportes al respecto de los resultados obtenidos, ligados a lo esperado. Es un equipo que da seguimiento a los proyectos para que se realicen. Este equipo es el que está a mi cargo y del cual se permea la RSE a todas las áreas de la empresa.

*En cuanto a tus colegas, ¿crees que todos tienen un mismo nivel de ejecución o profesional?*

**A:** No creo que sea el mismo nivel, no tanto a nivel profesional, sino en el nivel de conocimiento sobre lo que implica la RSE, ya que es un tema que va mucho más allá de la filantropía.

*¿A qué crees que se deba que en el número de Las 50 Mujeres más Poderosas de 2011, de CNN Expansión, seas la única que tiene un cargo formal en RSE? ¿A qué crees que responda?*

**A:** Lo veo como un área de oportunidad, una posibilidad de si estar en esta conversación y que queda disponible la posibilidad de distinguir que no solo está en cada empresa la decisión de estarlo.

*¿Cuál ha sido tu más grande satisfacción haciendo RSE dentro de Homex o si hay alguna frustración en el mismo caso?*

**A:** Primero contesto lo de la frustración. No lo veo como una frustración, siempre veo enormes retos y oportunidades en un escenario que día a día va evolucionando y que nos da la posibilidad de sacar lo mejor de nosotros.

Satisfacciones tengo muchas... podría quedarme horas hablando de ellas, pero la que se me viene a la mente está ligada al tema de educación.

Se trata de una anécdota en la que logramos causar bienestar en tres ámbitos en una misma persona, una señora que vive en Tuxtla y a la cual conocimos en el evento del Teletón. Ella es madre soltera y tiene cinco hijos, el más pequeño tiene una discapacidad. Él asiste al CRIT de Tuxtla. Ella vivía en condiciones paupérrimas, hacía cosas como pepena de fruta y verdura en la central de abastos para alimentar a sus hijos y caminaba cinco kilómetros para llevar al niño a sus terapias al CRIT. Al ver este caso quisimos ayudarla y nos contactamos con ella. Ella nos dijo que tenía tres sueños: tener su casa propia, estudiar y tener trabajo.

Nos comprometimos a donarle una casa, y posteriormente empezó a trabajar con nosotros en el área de intendencia y con el apoyo de nuestras trabajadoras sociales la canalizamos para que empezara a estudiar.

Al día de hoy ha terminado su enseñanza de primaria y realiza la de secundaria. Además nos ha manifestado que quiere continuar con la preparatoria.

Este caso es muy satisfactorio, porque alrededor de ella se ha empezado a crear un círculo virtuoso con todas las personas con las que se relaciona.

*¿Cómo visualizas la RSE a futuro?*

**A:** Veo a la RSE como parte fundamental de cualquier actividad, no sólo en el ámbito de los negocios, sino en cualquier actividad que desempeñen las personas, ya sea en la vida social, cultural o política. Es un compromiso que va ligado al bienestar común, partiendo de la familia hacia afuera, en todas las esferas sociales.

Las empresas tenemos el compromiso de impulsar a las demás corporaciones para que la RSE sea parte fundamental de todos, que se formalice y sea una parte de todas las actividades del país.

La RSE no es una elección si no una selección, ya que optas por eso en tu vida, pues en libertad uno decide por hacer algo en beneficio de todos. La RSE tiene que ser una opción de vida.

*¿En tu camino por la RSE hay algún libro o película que nos recomiendes?* **A:** Michael E. Porter y Kramer son personas que tienen libros interesantes sobre RSE, en cuanto a película recomiendo mucho Bella de Alejandro Monteverde y Eduardo Verástegui, es una crítica dura pero de alto impacto, que nos hace reflexionar sobre la responsabilidad social

*Tus amigos, tu familia ¿entienden a qué te dedicas?* **A:** Ellos hablan de la parte de desarrollo humano y dicen que hago algo de acción social; ahí es cuando tengo que explicar qué es la RSE, ya que es un tema nuevo y poco difundido. Es nuestro compromiso y obligación hablar de este tema para que puedan familiarizarse con él.

# REVISIÓN DEL REPORTE DE RSE 2010



## CONTENIDO

### INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1 Perfil de Homex como una empresa, productos, operaciones y estructura organizacional
- 1.2 Estrategia de Negocios de Homex y Administración
- 1.3 Alcance del Reporte de Responsabilidad Social y del tiempo
- 1.4 Política de Responsabilidad Social

### SOSTENIBILIDAD CULTURAL, BASE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

- 2.1 Estrategia de Responsabilidad Social, Comité y áreas de responsabilidad
- 2.2 Políticas: Salud, Seguridad, Ambiente, Derechos Humanos
- 2.3 Estructura de valores

### DESEMPEÑO ECONÓMICO

- 3.1 Estructura organizacional
- 3.2 Responsabilidad del Grupo de Homex
- 3.3 Gobierno corporativo
- 3.4 Gestión de riesgos
- 3.5 Inversión
- 3.6 Relación con el proveedor
  - 3.6.1 Responsabilidad Social
  - 3.6.2 Responsabilidad Ambiental
  - 3.6.3 Transparencia
  - 3.6.4 Salud y seguridad de grupos
  - 3.6.5 Responsabilidad Social
  - 3.6.6 Responsabilidad Ambiental
  - 3.6.7 Responsabilidad Social y Ambiental
- 3.7 La cadena de valor: desde el proveedor hasta el cliente
  - 3.7.1 Responsabilidad Social
  - 3.7.2 Responsabilidad Ambiental
  - 3.7.3 Responsabilidad Social

## B) EXPOK

**expok** | Innovación en Responsabilidad Social

HOME SERVICIOS CONTACTO PORTAFOLIOS GRÁFICO

### INNOVACIÓN EN RESPONSABILIDAD SOCIAL

Somos la empresa líder en México en comunicación de RSE. Asimismo proporcionamos los servicios de Asesoría y Capacitación especializada en el tema.

**MEDIOS ESPECIALIZADOS EN RSE**

#### Servicios

Nuestro trabajo y experiencia están basados en un profundo conocimiento del mercado, la innovación y el manejo de tecnología.

Nuestros principales servicios son:

- Medios especializados en RSE
- Asesoría
- Diseño Gráfico y creatividad en RSE
- Capacitación
- Desarrollos online

**DESCARGA nuestro DOSSIER**  
y conoce nuestros servicios

## Entrevista con Edgar López Pimentel de Expok

**Edgar:** Cuéntenme, qué hacen aquí, como dieron con Expok

*Como te comentamos en el correo estamos haciendo nuestra tesis sobre comunicar la responsabilidad social y pues revisamos la lista del Cemefi para tener un punto de partida, así dimos con Expok, pero hemos visto que no cuando buscábamos una entrevista pues muchas personas no sabían ni con quien comunicarnos.*

**E:** ¿A quién buscaban, a la persona de Responsabilidad Social?, eso como tal si bien existe ya en organizaciones y con los nuevos gerentes, coordinación de Responsabilidad Social, Desarrollo Sustentable, Fundaciones...sabes, significa que no en toda organización que tenga Responsabilidad Social haya una persona que lidere.

El tema de RS a diferencia de cualquier otra área de las empresas y me atrevería a decirlo de una manera determinante, de cualquier otra área, el tema de RS es como si tuvieras en tu oficina una bocina o incluso un monitor donde dice 'oye Anahi sal acá' o incluso mi propia computadora, vamos a esa analogía, a través de que la RS no es una persona que gestiona la Responsabilidad Social sino que es una especie de cultura que se permea y tras permear se va centrar en las personas y al vincularse, por ejemplo con el de compras: resulta que hay que comprar y si el de compras puede ejercer mejor su chamba considerando principios de RS como productos menos impactantes con el medio ambiente sustituyendo botellas de agua con vasos, donde ya se elimina el plástico o preguntando a sus proveedores si tienen mano de obra infantil.

Entonces, ahí quien hace Responsabilidad Social es el de compras, lo mismo que el de Recursos Humanos, él si deja de preguntarles a las mujeres si están embarazadas, si tienen la intención de casarse, si dice, el cajero puede ser una persona con cierta discapacidad, incluso podrían ser más productivos.

Curiosamente en los bancos hoy están considerando esa mano de obra. Es una decisión totalmente estratégica, ahí se está haciendo una cuestión específica de Responsabilidad Social pero del que contrata. Lo mismo que hoy es el día en que vienen los hijos de los ejecutivos, sigue siendo Responsabilidad Social sin necesidad de que vaya de una seudo oficina o seudo representante y 'yo soy el que organizó todo esto'.

No sería viable, y menos para una empresa transnacional y así nos podríamos seguir área por área. Es una particularidad de tema de RS, que es una iniciativa transversal, no empieza ni acaba en un área.

Las áreas como tal han venido venido evolucionando de dónde se ubican en un organigrama en los principios de los 90, se ubican bajo el área de calidad y medio ambiente y si nos ponemos intuitivos es fácil de suponer que la grandes industrias cementeras, acereras, es ahí por donde pudiera entrarle el riesgo; el impacto que tienen en el medio ambiente o la comunidad, como por ahí ya la empezaban a cuestionar dijeron



pongan a alguien que gestione estas cuestiones. Lo mismo para calidad. Esta área está inserta en el área de comunicación y es un fenómeno interesante cómo es que con el tiempo las áreas de RS se ubican bajo el área de comunicación. Si nos ponemos intuitivos podríamos suponer que no sólo bastaba que estas áreas estratégicas gestionaran el riesgo de su operación sino pareciera que conviene comunicarlo. Si lo hacemos para que se sientan orgullosos y todos los beneficios internos redundan en una menor rotación y menor rotación es igual a menor costo, la rotación es muy costosa porque si entras y después te vas.

La comunicación sin duda es un detonador del fenómeno de RS a mayor comunicación de la problemática, mayor conciencia de los individuos. El estudio de Millenials te dice que 9 de cada 10 quieren estar en una empresa socialmente responsable y 6 de cada 10 van a querer una empresa que tenga una política en contra del calentamiento global, eso es lo que dice este estudio de una fuente bastante confiable. entonces ¿qué es la RS? es una iniciativa estratégica.

*En cuanto a los medios de comunicación interna, cuáles son los más viables para comunicar la responsabilidad social.*

Antes de eso, si nos vamos al ámbito filosófico y todo eso, que hay que entenderlo, la responsabilidad social como tal pudiera no existir. Si me preguntan a mi no hay ni habrá una empresa 100% responsable, es como un individuo perfecto, no lo hay. Mi visión es un poco radical, el entrono es lo que te va llevando. Ahora bien, si entendí bien, ahora que empezamos sugerían que es más fácil para una empresa grande ser socialmente responsable que para una pequeña, y es todo lo contrario.

Un PyME en esencia es socialmente responsable, piensen en nosotros, aquí en la oficina somos ocho, somos 11 en general en Expok que Luis que está en la esquina de allá, le dijera a Marianita Luna o le sugiriera alguna cuestión de acoso sexual o alguna falta de respeto. En una empresa grande tendrían que implementar un sistema confidencial de denuncia donde se quede registrado de acuerdo con la política y el código de ética después el comité de ética me va a invitar a mí a que dé testimonio y van a determinar.

En una PyME por querer parecer socialmente responsable quisiera implementar todo ese sistema sería ridículo, totalmente torpe, ocioso, un gasto pero ocioso. Porqué, porque Marianita se cruza la puerta me dice. Así son las cosas en las PyMEs, las soluciones están más a la mano, los problemas no son tan grandes. Es mucho más fácil ser socialmente responsable siendo PyME que siendo grande. Tengo ahí una frase ahí medio tonta: Nosotros PyMEs queremos la facturación de las empresas grandes pero los grandotes quieren los problemas de las PyMEs.

Nosotros llevamos 7 años con el distintivo, entonces antes contestábamos el cuestionario que contestaba Cemex, y por ejemplo dice qué implicaciones tienen tus productos y servicios en las comunidades donde operas, y pues no, ya quisiera yo hacer eso. Y no es cierto, no necesito yo tener un impacto para ser socialmente responsable.

Ahora, el mensaje, hablando de comunicación es emisor, medio, mensaje, receptor. El mensaje es responsabilidad social, se debe desglosar qué es la responsabilidad social y adaptarla a un medio y difundir. Quién emite, ah pues el área que gestiona estos intereses, en la mayoría de los casos incluso es Recursos Humanos y ellos incluso gestionan los medios, el poster, el boletín, el Intranet, el desktop, todo ya sea ascendentes o descendentes.

Entonces, el emisor tiene que entender el mensaje, paso número uno, que ahí es donde se rompe la fórmula, porqué, porque no lo entienden. Si no entiendo lo que voy a decir, mejor no lo digo, y hacen bien. Segundo, el mensaje es responsabilidad social, entonces qué es, qué quiere saber el colaborador, querrá saber que se robaron computadoras, que los paneles son solares, probablemente no querrá saberlo todo. Lo último es que medio, y así sí ya nos vamos a principios que van más allá, hay varios, el muro el pizarrón, BTL, desktop, boletín, en fin hay muchas herramientas. El medio es simplemente eso, una herramienta para difundir un mensaje, lo más importante, bueno y por último está el receptor. Lo más importante es la frecuencia, porque si primer me dices y después no le das seguimiento. Todo debe ser programado, tengo la obligación de empezar y acabar la comunicación.

*Pero entonces cuál es el reto, cuál es el reto para que afuera digan Expok es socialmente responsable.*

**E.** Ustedes saben qué hace Expok

*Revisamos su página de Internet y vimos que ayuda a las empresas que ya son socialmente responsables o que quieren ser, a realizar sus diagnósticos, difunden la responsabilidad social, hacen campañas sobre el tema.*

**E.** Esperenme. Luis. Luis, ellas son Anahí y Andrea, una pregunta muy rápida, bueno, ellas son tesistas de la carrera de ciencias de la comunicación. Luis es el que se encarga de toda la mercadotecnia en los medios. ¿Por qué Expok es socialmente responsable?

**Luis.** Es una buena pregunta, yo diría que —Edgar: ¿somos socialmente responsables?— Podría decirse que sí dado que promovemos la responsabilidad social en las empresas, pero si te ciñes a una definición como tal de que es incorporar buenas prácticas en cuestiones sociales y ambientales pues tampoco es que tengamos muchas prácticas nosotros incorporadas en nuestras acciones. Como PyME, tampoco. Hay un artículo en Diario responsable que dice que a las PyMEs tampoco es que les importe mucho porque en realidad para ellos representa costos y pocos beneficios. Y el consultor dice que se quedó mudo ante una pregunta que le hizo el dueño de una PyME, y por qué yo voy a gastar en ser responsable si realmente a mis *stakeholders*, mis clientecitos ni les viene ni les va y realmente ellos ni son. Entonces sí yo siento que en los grandes corporativos se vuelve realmente estratégico pero en las PyMEs es difícil dar argumentos realmente sólidos para que lo quieran incorporar.

**E.** Ahora en Expok somos socialmente responsables porque nuestro *courbussines* es la responsabilidad social.

**L.** Por eso te digo como difundimos y promovemos en grandes empresas, ahí radica nuestra lógica de responsabilidad social.

**E.** Así es, pero fíjense como no llegó y dijo sí porque implementamos estrategias. Marianita nos hubiera dado una respuesta mucho más general, superficial, hubiera dicho sí porque tenemos condiciones favorables, de que en la tarde hay actividades, se van a jugar. Y eso es una respuesta correcta, simplemente hablando de una parte. El tema es que nosotros nos dedicamos a eso, a promover el entendimiento en la fabricación de estrategias.

Nosotros somos, pienso que más que una referencia, bueno pienso que Expok puede ser útil para su tesis porque somos una nueva PyME que surge desde no menos de la tendencia de responsabilidad social. En estos temas no somos un Pyme como todas, entonces sí somos responsables por congruencia porque como profesamos esto pues tenemos que ser porque como la difundimos día a día a 10 mil personas, pues tenemos que ser.

Pero en esencia, las Pymes que hacen jeans van a encontrar otras respuestas. Yo les dí una cátedra de lo que es responsabilidad social fundamentada, porque a eso nos dedicamos, pero si vas a otra te dirán pues sí somos porque donamos. Yo les sugeriría que cambiaran el enfoque y la hicieran menos de campo porque al final no sería representativa.

Ahora, porqué a las PyMEs les conviene ser socialmente responsables. Si Walmart, por ejemplo, vemos que cada vez se está poniendo más verde, y hace una cadena de valor y me pide que sea cada vez más responsable, pues me conviene serlo porque entonces voy a ser un proveedor que le vende lo que le vende, seré proveedor estratégico para ellos. Ella es Marianita. Oye Marianita, en Expok somos socialmente responsables.

**Mariana.** Sí, ¿no?. (risas) Pues porque estamos como que al corriente en los temas, hablamos mucho de eso y llevamos nosotros mucha conciencia, simplemente con lo de las pilas, que se hace aquí para recabar entre el equipo de trabajo. Y creo que también a la hora de consumir ya sabemos, cosas como apoyar a los productos mexicanos, o sea, ya no vemos las cosas igual.

**E.** Y porque salimos a nuestra hora. Ven cómo son perspectivas distintas y menos profundas. Pero eso es, es totalmente estratégico, en los negocios chicos, grandes no es deber ser, mientras lo hagas bien, que lo hagas mejor con un menor impacto ambiental y con un mejor trato laboral. Es una realidad, el tema es muy nuevo. Los informes de responsabilidad social, al contrario te hablan del impacto, pero no de responsabilidad social. El tema no hace al medio, el tema es cómo el mensaje se lo doy. El tema de RS no puedes decir somos socialmente responsables, no, debes darlo por parte, el ambiental te

pido que hagas un consumo responsables, por el medio ambiente, en fin. Oye, te invito que el sábado puedas participar en la jornada de la familia, o que respetar los horarios tal. Se debe desfragmentar.

Es como Marianita, ella tiene clases de zumba, y se va puntualmente los martes a las 4 de la tarde y regresa. Y que siempre se va puntualmente a las 6 y que llega temprano y eso, pero es porque es más sensible a lo ambiental y por eso dice que somos socialmente responsables. Eso es la comunicación, mientras tú digas sí somos socialmente responsables por lo que quieras.

Lo principal es entender el tema, meterlo al esquema de comunicación y después hacer uso de los medios que seguramente ya tienen en lista como el pizarrón, el boletín. Pero lo más importante es el mensaje. La responsabilidad social no lo materializa un distintivo, no lo sugieran.

### c) FASA. Fábrica de Sandalias

Quienes Somos Nuestras Marcas **FASA** Galería Mundo Fasa Servicio al Cliente Contacto

**fasa**  
FABRICA DE SANDALIAS

POR UNA EMPRESA  
ALTAMENTE **PRODUCTIVA**  
PLENAMENTE **HUMANA** Y  
SOCIALMENTE **RESPONSABLE**

www.fasa.mx © 2010 Fábrica de Sandalias S.A. de C.V. **SERVICIO A CLIENTE** 01 800 830 77 95 Ext. 107 - contacto@fasa.mx

**Entrevista con Carolina Escutia, Gerente de Desarrollo de FASA y Guadalupe Mondragón, Encargada del departamento de Atención al Cliente.**

*Cuéntennos sobre las prácticas que hacen (Responsabilidad Social) y cuáles son las retribuciones que tiene la empresa por parte de sus colaboradores al decir que se sienten orgullosos de pertenecer aquí.*

**Carolina.** La experiencia que hemos tenido dentro de la empresa es que para que la gente lo sienta, tiene que ser vivencial, tienen que ver los beneficios. Les voy a hablar acerca de lo que nosotros tenemos aquí sobre Socialmente Responsable.

Seguramente ustedes saben más que nosotros. Socialmente Responsable quiere decir preocuparse y ocuparse en tres importantes grupos, que son, colaboradores, comunidad y medio ambiente. Seguramente a ustedes les interesa más la de colaboradores.

Para la parte de colaboradores se creó un plan social que consta de cinco puntos en los que la gente está involucrada para hacer y recibir que es la parte donde la gente se siente comprometida y tomada en cuenta y que vale la pena llevar a cabo las acciones socialmente responsables.

Salud

Una vez al año tenemos revisión oftalmológica. A toda la gente se le revisan los ojos y si necesitan lentes se hace el contacto con la óptica. Hacemos un convenio con la óptica y la gente al sentir que ve bien se siente mejor, su calidad de vida está siendo mucho mejor para ellos y empiezan a ver que esto de la responsabilidad vale la pena pero ellos lo sienten, lo viven, y es la manera en que hemos visto que da mejor resultado.

Nosotros trabajamos aquí con muchos solventes, que son algo irritantes por lo que se les da leche a la gente todos los días. Diario se les da un vaso de leche.

Una persona que entra sin nada en el estómago no puede producir. Todos los días se les ofrece pan de dulce y un vaso de leche. Obviamente hay un horario para esto.

Capacitación:

En 2010 tuvimos 1840hrs en este año vamos por 1700, toda la gente se capacita, hay niveles, pero todos se capacitan.

Recreación

Somos muy fiesteros y a la gente trabaja mucho pero también le gusta festejar los resultados. La que siempre hacemos es la fiesta de fin de año, en esta fiesta han sido ocasiones que la hacemos en la planta; baile y la comida y obviamente la misa, la mayoría somos católicos y tenemos nuestra virgen.

Hace algunos años salimos, nos vamos a centros recreativos, ranchos donde hay partidos de futbol, voleibol, alberca y después la comida.

El 15 de septiembre hicimos la comida. Lo que hicimos fue organizar y la gente trajo platillos de comida, cada línea traía su platillo y la empresa puso el desechable. Se hizo un convivio muy padre. Ahí nos sentimos integrados porque tanto la gente como empresa puso, fue algo de los dos lados. No vienen las familias.

Tenemos un día al año que le llamamos el Día de la familia. Las personas vienen aquí y es un día de trabajo normal y lo que queremos es que vean donde están sus hijos, esposos, papás. Hacen varios grupos y ven lo que hacen, sobre todo ha sido muy padre para los niños.

**Guadalupe.** Una de las actividades que hicimos el 15 de septiembre fue el premiar la cultura. Cuando nosotros tratamos de permear la cultura con los nuevos, a pesar de recibir la inducción necesaria, ´pocos sabían de la cultura de la fábrica.

La cultura de la fábrica es todo lo que nosotros tratamos de hacer todos los días desde los jefes para tratar de permearlo hacia los colaboradores. Nos dimos cuenta de que teníamos una oportunidad muy grande con los chicos para trabajar una cultura empresarial. A manera de dinámica se hizo una rifa para ganar una pantalla, bicicleta y una caminadora. Se hicieron unos talonarios de boletos en donde la gente tenía la tarea de aprenderse la cultura y no sólo de aprendérsela, sino de relacionarla con todo lo que hacemos en la empresa.

Dentro de la cultura viene todo lo de socialmente responsable. Nosotros trabajamos con gente de la tercera edad, hacemos algunas donaciones trimestrales y al CRIT Guadalajara, Hospital gral. No tenían que repetir la cultura tal cual sino relacionarla con las diferentes actividades que hacemos.

**C:** También el primer viernes de mes festejamos los cumpleaños de los colaboradores, hacemos un pastel, se pone en el pizarrón los nombres. Es viernes en vez de pan con café con crema, en lugar de pan es pastel. Tenemos una lista todo el mes de quiénes cumplen años.

Actualmente somos 180, una empresa mediana.

Tenemos un bono de productividad, el primer ensayo fue regalar artículos electrodomésticos. Ahora lo que hacemos es dárselos en efectivo para cubrir las necesidades que ellos tengan.

Vivienda: los apoyamos con la cuestión de INFONAVIT. Todos estamos dados de alta en el seguro.

Educación: tenemos un convenio con la universidad del valle de Toluca. El último semestre en esta escuela tienen que hacer prácticas profesionales. 70% de la gente que ha venido se queda trabajar aquí.

En 2011 se hizo una convocatoria para los hijos de los trabajadores con promedio arriba de 9 para que tuvieran una beca única para los de primaria 1000 pesos y para secundaria 1500. Vinieron los niños y se les hizo un desayuno con su papá y pasaron a la planta para que se les entregara un diploma y su beca. Fueron 8 niños de primaria y uno de secundaria. Los papás y los hijos estaban muy felices.

## Comunidad

Hemos adoptado una casa hogar Albergue Villa Hogar, Toluca, edo de México. Son jóvenes 300 niños y niñas entre 4 y 18 años. Están ahí por rechazo o porque quedaron huérfanos, han sido maltratados y la mayoría de las niñas han sido violadas.

Cada trimestre llevamos algo, por parte de la gente, chamarras, art de higiene personal, tenis, pañales, leche. Siempre les llevamos un espectáculo; payasos, cuentacuentos, magos. De comida, pizza, helado, lo que ellos no tienen, comida sí tienen pero difícilmente tienen acceso a este tipo.

Hacemos una comisión porque no podemos ir todos los colaboradores.

Todos queremos ser parte de algo bueno. Las primeras veces sí nos costó trabajo. Tenemos un gran apoyo por parte de la dirección, mi jefe fue el primero que empezó, luego las gerencias. Te empiezan como a animar y ver la realidad de los niños, es como en cascada.

Es voluntario, pero es cuestión de los jefes y los supervisores de invitarlos.

Cuando se hizo la primera donación y vieron la realidad de los niños y sabemos algunas historias y cuando ves la cara de alegría de los niños, dices, vale la pena. El grupo de gente que fue y lo vivió, se riega la información.

Los niños te abrazan y dices ante eso como no ayudas.

Poco a poco fuimos teniendo más experiencias buenas que contar y la gente que va lo empieza a vivir. En nombre de toda la gente se hace posible eso.

**G.** El hecho de que la gente recibe mucho apoyo por parte de la empresa, primero la empresa tiene que ser socialmente responsable con los colaboradores y ver que sí es cierto. Grandes corporaciones tienen el distintivo ESR y sí hacen cosas con sus colaboradores. Esta empresa (FASA) afortunadamente aún tiene el contacto directo con el director general para con toda la gente. Es algo sumamente importante que la gente vive, el contacto directo los directores generales, tanto el de planta que es el dueño como el de la dirección general de la empresa.

Mi jefe nos ha dado el ejemplo de dar las gracias a la gente por el esfuerzo que hacen por estar aquí.



Por ejemplo, los bonos es algo adicional que se entrega, no es parte de las prestaciones. A la hora de que toda la gente ve que se entregó el bono realmente, dicen sí es cierto, se siente más comprometida con la empresa.

Cuando la gente ve que recibe de la empresa revisiones oftalmológicas, equipos de seguridad, que pueden ser cuestiones obligatorias de la empresa. Cuando la empresa se preocupa por sus colaboradores, ellos se preocupan por colaborar por la empresa.

Al principio sí fue muy difícil que la gente colaborara con las donaciones. Posteriormente se hacen videos, se graban los eventos y posteriormente se ponen fotografías y la gente cuenta sus vivencias y pues a la gente le entra la espinita de ver sí es verdad.

Lo primero es ver que los jefes aportan su donación y de ahí la gente vea y aporta.

Es poner el ejemplo, desde los jefes, supervisores y ayudantes grales. No es una tarea fácil tratar de permear esta cultura.

Hay que ser constante con las donaciones trimestrales. Ahora ya la gente participa, entrega su donación. Generalmente van todas las células de producción.

**C.** Ahora los empleados incluso llevan a sus hijos a donar al albergue.

Vamos poco a poco, ya empieza a haber un poco más de gente que ya está tomando eso, no sólo para empresa sino también para su casa, es la finalidad, yo creo que es deber de toda empresa.

Vamos máximo 20 personas al albergue.

Vamos para 4 años con este programa, los niños ya saben que les vamos a llevar algo.

**G.** Esta donación es de lo más presencial que puede vivir la gente. Se han hecho donaciones al CRIT, a diferentes instituciones que solicitan sandalias, al Hospital Gral, y se mandan pero la gente no lo puede vivir tan de cerca porque sólo se arma y se manda. Aún así se les comenta a la gente que hubo donaciones.

Todos los lunes tenemos un team back de 5 o 10 min, todos los deptos entregan las buenas noticias que se han generado dentro de sus deptos. Se les dice sobre las donaciones que se han hecho.

**C.** Para Haití hicimos colecta de agua a la Cruz Roja.

Medio ambiente: no hemos hecho tanto pero somos muy cuidadosos en que todo se recicle, utilizamos muchas latas, hay un lugar especial y empresa se las lleva para su reciclaje.

Igual el cartón y la estopa, no la podemos tirar así a la basura. Se le da el tratamiento que debe de ser, viene una empresa para ello.

Hay un contenedor para cada producto. Las empresas están certificadas y lugares indicados para el manejo de esta basura.

Desde 2009 hemos trabajado con el programa oportunidades con la fundación Teletón para inclusión laboral con personas con discapacidad. Ahorita tenemos 6 personas con discapacidad. Ellos tienen un distintivo para una cuestión de emergencia sean los primeros a los que se les ayude.

También tenemos a gente de la tercera edad

Cuando nosotros empezamos a hacer los cursos de sensibilización muy padres para que respetaran a las personas con discapacidad y de la tercera edad. La gente los trata bien.

Nos apoyamos mucho con Teletón porque por su misma discapacidad puede ser gente conflictiva, y la fundación es quien nos dice quién está apto para trabajar con nosotros.

Estamos haciendo un proyecto nombrado Empresario padrino. Vamos a apadrinar una comunidad mazahua que saben bordar. El proyecto es que ellos hagan la parte de arriba bordada de la sandalia y nosotros la armemos.

Tanto nosotros como una organización que se llama Saber para la Vida, estamos tratando que la comunidad sea empresaria, que trabajen a quien quieran.

Va gente de aquí y de Saber para la Vida, para enseñarles, pero es una comunidad muy cerrada un poco difícil de trabajar con ellos.

En la forma de comunicarnos, todos los lunes hacemos team back, sólo se dicen buenas noticias de cada departamento, sus logros, si hubo visitas, al final de cada team back nos echamos una porra.

*Cómo han visto todo este proceso, porque cuando empezaron no tenían un departamento de comunicación o que se encargara de la RS. Para una PyME, ¿cómo ve el camino para empezar a hacer convenios y programas? Y lograr permear toda esta cultura*

**C.** Yo llevo casi siete años en la empresa, y cuando yo llegué la gente no tenía ni bata, y no es porque no querían, sino porque la empresa llevaba año y medio apenas se empezaba a organizar. Pero yo creo que el punto clave es la actitud y constancia del director. Llevamos cuatro años haciendo el team back y al día de hoy nos pregunta qué vimos en él. Llevamos siete años y medio dándole a la gente de desayunar y nos pregunta si nos alcanzó el pan.

Ha sido la actitud y la constancia en primer lugar de la cabeza, que para una PyME todavía no se pierde tanto, en una grande de 1500 personas raramente conoces al director. Aquí todavía la gente tienes contacto con el director general. Y en segundo nivel, pues te contagias, que somos los gerentes, dices yo también estoy comprometido con eso y lo manejas con tu gente, con tus supervisores. Entonces el supervisor y operarios dicen,

sí llevan la donación. Es como en cascada pero mucho depende de la parte de la dirección, no dejan que se caiga ningún proyecto.

*Con qué problemas se enfrentan tanto financieros o humanos para ser socialmente responsables*

**C.** Uno de los costos más grandes en cualquier empresa es la rotación porque te implica desde la contratación un gasto, la capacitación otro gasto, las cosas que no se hacen bien, otro. Cuando yo llegué la rotación estaba en 350%, entraba la gente y ni la terminabas de conocer.

A partir de que se pusieron estas situaciones ha bajado, a un 100% o mucho menos. Tenemos gente que ya está haciendo antigüedad aquí. Podemos tener un producto de mejor calidad porque es gente que ya está especializada porque tiene más tiempo. Eso, si por un lado gastas, por el otro te estás ahorrando, porque tienes un mejor producto, y eso te ayuda mucho más en el mercado.

Nosotros tenemos un presupuesto para desayunos y no es una cantidad pequeña pero eso se ve compensado porque tienes gente trabajando contenta por un mejor producto.

*Para ustedes como PyME ¿qué los motivó a hacer todo el proceso que pide el CEMEFI para poder obtener el distintivo Empresa Socialmente Responsable?*

**G.** Es el segundo año que obtenemos el distintivo. El primer año, aparte de nuestros clientes a los que les vendemos, tenemos autoservicios, Chedraui, Bodega Aurrera, Wal Mart, Comercial Mexicana. Estuvimos trabajando con un proyecto de Desarrollo de Proveedores en Wal Mart, estuvieron apoyando a las PyMEs.

Wal Mart nos invita, hicieron una selección de sus PyMEs, teníamos que enviar una documentación. Ellos hicieron un filtro y de las 200 fuimos la única que participó para a través de ellos, poder tener el contacto con CEMEFI, de ahí en fuera nosotros tuvimos que hacer los cuestionarios. Ya después todo el trámite se hizo con CEMEFI

Posteriormente se hizo el cuestionario de información que ya teníamos, aunque no concentrada, cada área tenía información, la recabamos y la subimos a la página.

La verdad es que el primer año sí fue un poco más complejo porque teníamos archivos por todos lados y debíamos tener todo en orden.

Se llenó el cuestionario, se envió, en noviembre, y en febrero nos dieron el resultado en donde nos indicaron que habíamos obtenido el distintivo de socialmente responsable.

**C.** Es muy padre porque la empresa empezó a hacer socialmente responsable sin la finalidad de obtener un distintivo, o sea era, sabes que vamos a hacer un plan social para que la gente esté mejor, qué puntos vana a ser, salud. Vamos a hacer donaciones, mi jefe me dijo, busca una casa hogar. Entonces todo eso ya estaba, Lupita hacia unas cosas, yo otras.

Cuando nos pasa esto fue muy chistoso porque no fue algo planeado. Teníamos ya todo pero muy disperso.

Si teníamos todas las evidencias, los recibos de donaciones, lo que se hacía con colaboradores, todo eso estaba ya, pero no era nada planeado.

Los chicos de Wal Mart fueron los primeros en enterarse y con bombos y platillos nos hablaron y felicitaron.

*Ahora cómo ven la importancia de contar con el distintivo*

**G.** Beneficios sí hay porque los clientes ven como una ventaja el que nosotros tengamos un distintivo como empresa socialmente responsable. Hay algunos proyectos actualmente para exportación y lo primero que ven es que somos una ESR pero no es cuestión de presunción. Sin embargo, nos hemos dado cuenta que llama mucho la atención a la gente externa el hecho de que seamos una empresa socialmente responsable.

Nosotros lo vivimos todos los días y seguiremos haciendo las actividades, como la leche, donaciones, bonos y seguramente vendrán otras mejoras por parte de otros departamentos.

Los colaboradores se sienten orgullosos de pertenecer a una empresa con distintivo ESR. Primero porque hay un plan social de colaboradores que se tiene y se respeta. Segundo porque ellos ayudan con las donaciones y participan con la comunidad. Para poder tener las donaciones en tiempo y forma todos se juntan, hacen unas dinámicas muy padres, hacen rifas o reúnen dinero. C

Cada quien está tomando su papel dentro de la empresa socialmente responsable. Ya lo sabíamos pero ahora ya nos estamos organizando de una mejor manera. Cada quien en la línea se encarga de recolectar el dinero, hacer la rifa, o de comprar las cosas. Ya es como una inclusión de toda la empresa.

Internamente ha traído muchas actividades en sí. Cosas tradicionales que vamos sumando cada vez más y que sabemos que al final tienen un objetivo, retener el distintivo porque sabemos que sólo dura un año.

**C.** Vuelvo a lo mismo, a todos nos gusta ser parte de algo bueno. A la gente que viene y sabe que es una empresa socialmente responsable, no es garantía, pero por lo menos saben que van a estar bien. Por lo menos que sus condiciones de trabajo serán favorables, es una empresa donde se cuida a la gente.

Por parte de los clientes, las grandes empresas sí lo checan y las del extranjero más. No es algo que pase desapercibido.

**G.** Es como una estrellita que se obtiene, como dice Caro no es garantía, pero la gente le toma cierta importancia porque no cualquier PyME y mediana empresa puede obtener el distintivo. Tener con la gente esa sensibilidad de participar en el proyecto y que la gente

los adopte como parte de ellos mismos. Es como una constante que viene de muchos años.

*¿Cómo deciden los programas de responsabilidad social que van a implementar?*

**C.** Es básicamente una lluvia de ideas. Por ejemplo, nosotros sabemos de empresas que le otorgan a los hijos de sus colaboradores becas mensuales pero nosotros no podemos hacer eso, pero pensamos en hacer una beca única y nos resultó.

Nosotros no tenemos comedor, como PyME no podemos otorgar porque es un gasto fuerte. Lo que hicimos es renovar el pequeño que tenemos. Tampoco nos cerramos, nos vamos adecuando a lo que sí se puede hacer.

En agosto tuvimos aplicación de vacunas, son cosas que no cuestan porque es del servicio de salud del estado de México, es gratuito. La gente se sintió acogida, pensó, la empresa se preocupa por mí.

**G.** Son pequeñas cosas que van sumando, tanto para ESR, como para cuestión de los colaboradores. Ellos toman en cuenta todos los puntos que se hacen, toda la atención que puedan tener para mí como persona cuentan para tener mayor sentido de pertenencia para la empresa con la que uno trabaja.