



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO VÍA PARA EJERCER LAS RELACIONES PÚBLICAS: ESTUDIO DE CASO GRUPO CEMENTOS DE CHIHUAHUA (GCC)

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADAS EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTAN:

JAIMES CORTÉS ESTEPHANY
TERRAZAS ESCÁRCEGA ADRIANA

ASESORA:

MTRA. VIRGINIA ESTELA REYES CASTRO

CIUDAD UNIVERSITARIA, 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

AGRADECIMIENTOS

Cuando se llega al final de un camino y hay que voltear atrás para ver quién lo ha recorrido contigo, uno descubre que nunca ha ido solo y que en realidad hay tanto que agradecer que un par de hojas no alcanzarían. Sin embargo no es la intención aburrir al lector ni escribir otra tesis sobre mi vida porque para eso existen las novelas...

Y a pesar de no ser suficientes las palabras para relatar momentos y agradecerlos, aquí dejo unas pocas para aquellos que han llenado mis días de sonrisas:

A la mujer que no requiere un título porque es mi TODO. La vida entera a ella que ha estado conmigo desde el día uno sosteniendo fuerte mi mano sin soltarla jamás. Gracias por los consejos, las lecciones, los regaños. Gracias mamá por ser y estar, a pesar de todo. Te amo.

A MIS hombres: Papá, Cuco y mi enano. El cimiento y los muros con lo que he construido mi mundo. Los que me han enseñado que la vida se vive a risas, que siempre es bueno tropezar para aprender a levantarme de las caídas, quedarme con una lección y luego reírme del golpe. Gracias eternas.

A mis otros papás: Saúl Cortés Lima, mi señor de acero, gracias por ser mi guía, mi mentor, el que me ha enseñado a mostrarle carácter a la vida, no temer jamás a los retos; Engracia Torres Herrera, mi señora bonita, sin ti simplemente no sería yo, gracias por darme el lado opuesto: la ternura, el amor y sobretodo la paciencia. No pude tener mejor ejemplo en la vida.

A Marilú, Fabián, mis enanos, Cocoro y Altair, a mi tía Lucha, Gaby, Arturito, Gabriel, Andrea, Martha, Gabrielito, al abuelo Esteban y la abuela Bertha... y hasta al tío Cenobio: gracias por esos fines de semana llenos de calor de hogar y el apoyo incondicional.

A aquellos que muchas veces la hicieron de padres adoptivos, amigos, consejeros y por qué no, hasta tapaderas de travesuras: los tíos Saúl, Abraham, Bety, Chuy, Chely, Enrique y Carlos.

La vida me dio la oportunidad de elegir a mi segunda familia, mis amigos: Gres, Pao, Cuervo, Vary, Sergio, Nidia, Grecia, Lili... A ellos gracias, porque cada día que pasa me demuestran un poco más que no me equivoqué, porque ni la distancia ha podido acabar con nuestra cercanía, ni el tiempo con los buenos momentos ¡Gracias!

A Dani y Chiu por adoptarme como una hermana más, enseñarme a 'vivir' en esta gran Ciudad y sobre todo por abrirme las puertas de sus casas y de su corazón.

A mi compañero de vida y aventuras durante la carrera y que ahora es un gran amigo, y a toda la familia Aguirre Malfavón porque a lo largo de este camino se hizo otra para mí.

A mis profesores, porque en gran medida me han formado. Me enseñaron a tirar las barreras y vivir sin miedos pero siempre fijando límites. Me compartieron su mundo y sus ideas para que yo formara un criterio. Gracias por ser parte de mi vida.

A mi asesora, Virginia Reyes porque quizá no tuvimos el mejor inicio pero sí me ayudó a tener el mejor de los finales. Gracias por su apoyo siempre.

A mis sinodales: profesoras Cecilia, Maria Helena, Marisol y al profesor Pablo por regalarnos varias de sus horas para revisar este trabajo, aportar sus ideas y de alguna manera guiarnos a la meta. Gracias por compartimos un poquito de ustedes.

Al lugar donde aprendí, crecí, me caí, reí, lloré... En fin, viví ¡Gracias UNAM!

Estephany Jaimes Cortés

El final de una etapa la concluyo a través de estas páginas y al ver los años que quedaron atrás me doy cuenta que no todo fue fácil, que en el camino hubo cosas que me hicieron tropezar, aprender y crecer; sin ello no sería quién soy y no puedo evitar recordar y agradecer a las personas que me ayudaron a no perder el rumbo.

Gracias mamá por impulsarme, enseñarme y amarme; eres quien me muestra lo que soy, tus palabras siempre fueron mi fuerza para seguir, te amo por esto y más. A ti papá por ser quien siempre me aconseja, me muestra y me alecciona, por mantener templanza ante todo y mostrarme que todo es posible, te amo. Gracias a los dos por apoyar mis sueños, por ser parte de ellos y estar conmigo siempre.

A mi hermana mayor Cristina mi ejemplo, amiga, confidente, compañera, gracias por ser la primera, gracias por enseñarme, gracias por mostrarme. Gracias Luis René, mi hermano menor, por tu apoyo, por las travesuras que hemos vivido, los aprendizajes juntos y protegerme a pesar de ser el menor. Los amo.

A mi mejor amigo, compañero de aventuras, confidente y apoyo incondicional ante todo, gracias por tus consejos y caminar de la mano conmigo a pesar de la distancia. Gracias a ti.

Gracias a Virginia Reyes, mi asesora, por su apoyo durante mi carrera profesional, por creer en mí, por impulsarme y guiarme hasta el final de la misma.

A Pablo, Marisol y Cecilia, tres de mis sinodales, que me enseñaron en el salón de clases, más que conceptos, experiencias de vida. Gracias a María Helena por sus aportaciones a este proyecto tan valioso para nosotras.

Y ante todo gracias UNAM en ti conocí a algunos de mis más grandes amigos, fuiste mi casa durante 4 años y, eso, jamás lo olvidaré.

Adriana Terrazas Escárcega

ÍNDICE

Introducción	8
--------------------	---

CAPÍTULO 1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1 La Organización	12
1.1.1 Estructura	18
1.1.2 Clasificación de organizaciones	20
1.2 Comunicación Organizacional	23
1.2.1. Comunicación interna	30
1.2.1.1 Flujos de Comunicación	32
1.2.2 Comunicación Externa	35
1.3 Entorno de las organizaciones	39

CAPÍTULO 2. RELACIONES PÚBLICAS

2.1 Antecedentes	48
2.2. Definiciones	53
2.3 Plan de Relaciones Públicas	59
2.3.1 Objetivos	61
2.4 Función estratégica de las RRPP en las organizaciones	62
2.4.1 ¿Qué son las estrategias?	67
2.4.2 Tácticas	72
2.5 Reputación Corporativa	73

3. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

3.1 Antecedentes	77
3.2 Definiciones y funciones	81
3.2.1 Definiciones	81
3.2.2 Funciones	85

3.2.3 Dimensiones	89
3.3 Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi)	92
3.3.1 Características generales	92
3.3.2 Conceptos clave de Cemefi	95
3.3.3 Líneas de acción de las organizaciones	98
3.3.4 Distintivo ESR®	101

CAPÍTULO 4. GRUPO CEMENTOS DE CHIHUAHUA (GCC)

4.1 Antecedentes e historia	104
4.2 Historia de GCC	110
4.3 Filosofía Organizacional	112
4.4 Productos GCC	117
4.5 Características generales	119
4.5.1 Sistema de evaluación en la organización	119
4.6 Estructura organizacional	121
4.6.1 Organigrama GCC.....	122
4.7 Comunicación	123
4.8 Posicionamientos de GCC en el sector cementero	126
4.9 Responsabilidad Social Empresarial de GCC	131
4.9.1 Gente	133
4.9.2 Comunidad	136
4.9.2.1 Fundación GCC	136
4.9.3 Calidad Ambiental	139
4.10 Reconocimientos y Certificaciones	144

CAPÍTULO 5. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO VÍA PARA EJERCER LAS RELACIONES PÚBLICAS: ESTUDIO DE CASO GRUPO CEMENTOS DE CHIHUAHUA

5.1 Análisis de cómo la Responsabilidad Social Empresarial es un medio para hacer Relaciones Públicas.	147
5.2 Relaciones Públicas en la Responsabilidad Social Empresarial de Grupo Cementos de Chihuahua.	151
5.2.1 Comunidad	151
5.2.2 Gente	154
5.2.3 Calidad Ambiental	158
5.3 Conclusiones del apartado	161
CONCLUSIONES	168
BIBLIOGRAFÍA	173
ANEXOS	181

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo aborda dos grandes temas que son piezas fundamentales en el actuar cotidiano de las empresas hoy en día: la Responsabilidad Social Empresarial y las Relaciones Públicas. Comunicar a las audiencias clave una imagen positiva de la empresa y las acciones que se realizan a fin de consolidarla se ha vuelto, en un mundo lleno de oferta comercial, un factor diferenciador que permite su el crecimiento y consolidación.

Actualmente, las relaciones públicas cumplen una función esencial en los procesos de difusión y posicionamiento de mensajes clave de las empresas, así mismo, a través de sus estrategias de comunicación, funcionan para lograr un entendimiento entre las acciones de responsabilidad social y sus públicos de interés.

Las relaciones públicas fueron incorporadas como una herramienta de comunicación estratégica en las compañías a partir de los años cincuenta; como consecuencia de que los resultados de implementación contribuían, en conjunto con la publicidad, al incremento en las ventas de sus productos y al reconocimiento de la propia empresa entre las audiencias clave.

Con el paso del tiempo se hizo evidente que las estrategias de comunicación y relaciones públicas podían apoyar, a través de diferentes técnicas, para emitir mensajes específicos de la compañía a los públicos de interés. Así pues, notaron que una buena imagen aumentaba sus ventas y les dotaba de mejores resultados al momento de ejecutar acciones internamente, pues los empleados estaban más comprometidos con su labor diaria.

México no se quedó atrás e incorporó a sus planes de acción este método como un medio para cumplir los objetivos de los diversos negocios.

Entonces, las relaciones públicas fueron vistas como aquellas con la responsabilidad de generar opinión, conocimiento, confianza y aceptación hacia los productos o servicios en las audiencias clave, ya fueran proveedores, empleados, instituciones, consumidores o inclusive autoridades.

Ahora bien, a pesar de que es evidente que han sido pieza clave en el desarrollo y crecimiento de las empresas de la última mitad del siglo pasado, en la actualidad hay más factores que permiten posicionarlas en un lugar favorable frente a sus públicos de interés y uno de ellos es la responsabilidad social empresarial (RSE).

La RSE constituye un compromiso continuo de la empresa con la ética en su actuación y en la contribución al desarrollo económico, enfocados al mejoramiento de la calidad de vida de su personal y sus familias así como la de su comunidad local y la sociedad en general. Abarca las consecuencias de las acciones intencionales de los empresarios, es decir, las consecuencias que sus estrategias en la conducción de los negocios causan en la sociedad civil.

En este trabajo de investigación nos interesa destacar la función de ésta última como un medio a través del cual se pueden ejercer las relaciones públicas ya que es, precisamente, una forma de emitir los mensajes clave de una organización de una manera específica según la finalidad que busque.

Para detectar la manera en que se utiliza la RSE como una forma de llevar a cabo el ejercicio de las relaciones públicas se analizará un caso en concreto: La empresa Grupo Cementos de Chihuahua (GCC), la cual se dedica a la producción de cemento, concreto premezclado, agregados y productos innovadores de la industria de la construcción en México y los Estados Unidos.

Esta empresa inició sus operaciones en 1943 como Concretos Premezclados de Chihuahua S.A. de C.V. en la ciudad de Chihuahua y ha triplicado su producción en los últimos 25 años; de estar presente sólo en el estado de Chihuahua, México, se ha extendido a los Estados Unidos y a Brasil.

Es, además, integrante de la Cámara Nacional del Cemento (CANACEM), la cual defiende los intereses de la industria cementera por ser uno de los sectores más contaminantes y perjudiciales para el medio ambiente y el ser humano, por ello las empresas afiliadas a CANACEM invierten fuertes sumas de dinero en tecnología de manera que las emisiones se encuentren por debajo de los límites de las normas nacionales e internacionales.

GCC está certificada como Empresa Socialmente Responsable (ESR) con el distintivo que otorga Cemefi (Centro Mexicano para la Filantropía) y como tal ha definido en su estrategia de responsabilidad social empresarial (RSE) tres ejes de acción: *Gente* (empleados), *Comunidad* (aledañas a las operaciones) y *Calidad Ambiental*. Así mismo, genera productos ambientalmente amigables. Es por ello que fue elegida como nuestro objeto de estudio.

Como ya se ha visto hasta este punto, la investigación parte de la hipótesis de que la responsabilidad social empresarial es una vía para ejercer las relaciones públicas. De tal forma que para poder dilucidar esta situación, se procede a un extenso análisis conceptual y metodológico.

Así, en el capítulo 1 se presenta una revisión general de los elementos básicos que conforman el marco conceptual de esta investigación. Es decir, las aristas que hacen posible la comunicación organizacional partiendo de la base de la misma: la organización en sí misma, su estructura y algunas clasificaciones.

Ya en el terreno de la comunicación se habla del tipo interno, externo, así como los flujos que pueden surgir al interior de una organización y, finalmente, de un factor de suma importancia para este proyecto: el entorno, pues al hablar de relaciones públicas y responsabilidad social empresarial, éste es el sector en el que más influencia se tiene, es ahí a donde irán a parar todas las acciones que una empresa realice ya sea para cuidar su imagen, su gente o a sus clientes y grupos de interés.

El capítulo dos presenta un panorama general de las Relaciones Públicas, desde sus antecedentes y definiciones, hasta la importancia de un plan de RRPP para una empresa. Se habla de su función estratégica al interior de las empresas y de dos conceptos básicos que son la estrategia y la táctica.

Para cerrar este capítulo se hace énfasis en el desarrollo de la reputación corporativa y la importancia que ésta ha adquirido a lo largo de los años hasta convertirse, en la actualidad, en uno de los elementos esenciales para el crecimiento de toda empresa.

El tercer apartado está enfocado a la explicación del otro concepto que da vida a esta investigación: Responsabilidad Social Empresarial. Abordamos los antecedentes, definiciones, funciones y dimensiones. Así como la perspectiva que se tiene de ella desde el organismo rector para México, el Cemefi.

El capítulo 4 aporta una descripción detallada del objeto de estudio: Grupo Cementos de Chihuahua. Se habla de sus antecedentes, la historia de su crecimiento y desarrollo en el norte del país y posterior expansión hacia Estados Unidos. Su filosofía organizacional, cultura corporativa, así como las características generales que la han llevado al éxito, tales como satisfacción al cliente y la evaluación periódica de sus productos; de estos últimos se incluye información de manera general.

De la misma forma, se presenta un panorama general de su estructura organizacional, organigrama y los flujos de comunicación detectados mediante el análisis de los testimonios recogidos a través de entrevistas.

Finalmente aparece el posicionamiento de GCC dentro del sector cementero y las acciones que la empresa realiza en el ámbito de la RSE. Esta última parte de desarrolla de manera más amplia debido a que es uno de los objetos centrales de estudio en este proyecto.

En el último capítulo se analiza de manera detallada toda la información hasta aquí revisada y se argumenta el postulado de que la responsabilidad social empresarial puede ser una vía para ejercer las relaciones públicas de Grupo Cementos de Chihuahua.

Consideramos preciso abordar este tema debido a la poca literatura que hay al respecto en la actualidad y la incidencia que tiene en el entorno. La selección del objeto de estudio se basó en que actualmente la empresa desarrolla todo un programa de RSE el cual es una manera de establecer y mantener la comunicación con sus públicos de interés, en otras palabras, de hacer relaciones públicas sin contar con este departamento en específico. Es una manera de demostrar que en la actualidad hay muchas maneras de hacer relaciones públicas que no se ciñen a un método en específico.

CAPÍTULO 1

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1 La Organización

Las organizaciones están presentes en todos los ámbitos de nuestra vida, desde el momento en que nacemos se forman como parte de los procesos comunicativos de las personas y como respuesta a las necesidades que estos tienen y los objetivos que buscan.

En esta tesis hemos decidido estudiar a la organización como un sistema abierto tal como lo desarrolla la Teoría de Sistemas, para ello se retoma la definición aportada por Mario Krieger en *Sociología de las Organizaciones*, donde se trata de “un conjunto interrelacionado de partes, con una finalidad, una entrada por donde incorpora los insumos, una salida por donde brinda los productos y una caja negra o procesador (tecnologías y comportamientos) y un sistema de retroalimentación (comunicación) que le permite realizar *feedback* con la información del medio ambiente y mantenerlo en equilibrio, es decir sobrevivir”¹.

A continuación daremos un breve recorrido de las teorías de la organización para llegar a la organización como sistema abierto.

De acuerdo con Carlos Fernández Collado, "a pesar de que las organizaciones han existido en una u otra forma desde épocas prehistóricas, no fue sino hasta principios del siglo XX que se desarrollaron y difundieron las teorías formales de la organización en sentido amplio"².

Una de las principales preocupaciones que surgió en torno a las organizaciones, era el papel que jugaba la comunicación como mediador de las actividades que se efectuaban al interior de las mismas. Por ello aparecieron las escuelas del comportamiento organizacional. Y, a pesar de los variados

¹Krieger, Mario, *Sociología de las organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional*, Argentina, Pearson Prentice Hall, 2001, 1ª edición, p.34.

² Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 2002, Segunda Edición, p. 94.

enfoques existentes, para efectos prácticos del análisis se toman como base las categorías de Mario Krieger, enriquecidas con aportaciones de Fernández Collado, ellos hablan de la Teoría Clásica o Estructuralista, la Teoría Humanística, la de Sistemas y la Teoría Contingente.

En un primer momento, con el fenómeno de la Revolución Industrial y la consecuente aparición de las fábricas como fuente de producción a gran escala, se desarrolla la Teoría Clásica, la cual se basa en el principio de la “sistematización de la actividad industrial para perfeccionar la forma en que las organizaciones deberían estar estructuradas, y alcanzar la manera óptima de operar”³.

Sus principales exponentes fueron Frederick Taylor, Henry Fayol y Max Weber; quienes a partir de fundamentos basados en las ciencias duras, desarrollaron investigaciones sistemáticas para delimitar las características principales de la diversificación y multiplicación de las organizaciones.

En esta corriente de pensamiento, la organización debía tener una estructura piramidal con roles específicos de trabajo y una interacción entre los miembros de la misma, de forma restringida. Se puede concluir así que el hombre era parte de la instrumentaria de la fábrica, que debía cumplir con una producción en tiempo y forma y no se trataba de un ser vivo, pensante y con necesidades.

Como respuesta al descuido de la Teoría Clásica respecto al elemento humano en las organizaciones, se desarrolla a fines de los años veinte y principios de los treinta la Teoría Humanista, cuyos pilares fueron Elton Mayo, Kurt Lewin, Abraham Maslow, Rensis Liket, Chris Argyris y Douglas McGregor.

Estos autores rompen con el paradigma que afirmaba que la productividad de los empleados estaba únicamente relacionada a condiciones físicas y parten de una visión más completa de la naturaleza humana y del impacto en el desempeño y los logros de la empresa. “Consideraron la gestión empresarial participativa como la respuesta más eficaz a las dificultades de los modelos

³ *Ibidem*, p 94.

clásicos”⁴, había que poner al hombre en el corazón de la empresa, asociar a todos con la ejecución de los objetivos y para ello la comunicación y la transparencia eran el núcleo de acción.

Se empiezan a considerar premisas como el liderazgo, la motivación, las relaciones, las comunicaciones informales, el cambio y el desarrollo de recursos humanos.

Otra de las categorías propuestas para el análisis es la Teoría Contingente, cuyo postulado inicial es que no se alcanza la eficacia organizacional siguiendo un único y exclusivo modelo organizacional, es decir, no existe una forma que sea mejor para organizarse con el fin de alcanzar los objetivos diferentes de las organizaciones dentro de un ambiente que permanece en continuo cambio.

Sus principales exponentes son Joan Woodward, Tom Burns, G.M. Stalker, Paul Lawrence y Jay Lorsh; estos teóricos toman fuerza a finales de la década de los cincuenta y principios de los sesenta.

Dan un peso muy importante a la influencia del medio ambiente o contexto que analógicamente podría considerarse como “estímulo”, en cambio, la forma en que una organización se estructura y funciona puede tomarse como la “respuesta”.

Bajo esta teoría se considera que si bien hay elementos presentes en toda organización, su forma, su sentido y su profundidad dependerán de si son “contingentes” al tipo de demandas que el medio presenta a distintos modelos de organización: tecnología, ambiente externo y necesidades de sus miembros.

Finalmente tenemos a la Teoría de Sistemas, que tuvo como precursores a Von Bertalanffy, Daniel Katz y Robert Kahn, E. Trist y Niklás Luhman.

Entre sus preceptos principales destaca ver a la organización como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, cuyo objetivo es alcanzar la eficiencia óptima, donde el resultado sea mayor que la suma de las partes.

⁴ Marzano, Michela, *Programados para triunfar. Nuevo capitalismo, gestión empresarial y vida privada*, México, Ensayo Tusquets Editores, 2011, p. 40.

“Los sistemas sólo son comprensibles en términos de la acción recíproca de sus elementos constitutivos y de su relación con su entorno más amplio”⁵.

En esta teoría las organizaciones son sistemas abiertos y vivientes con componentes importantes y fuerzas que le dan forma y dentro de ellas se da la interacción de subsistemas. Es por ello que se le da una atención especial al entorno (concepto que será definido más adelante en este capítulo), pues éste puede afectar el desempeño y los resultados de cualquier organización.

De acuerdo con esta teoría, las organizaciones que son consideradas como sistemas abiertos son aquellas que permanecen en intercambio permanente con los ambientes que le rodean. Hablar de un sistema es hablar de interdependencia, de conexiones y correlaciones entre los elementos de un todo; es por ello que Grupo Cementos de Chihuahua será analizado bajo esta óptica, pues es una empresa que se preocupa por estar en constante contacto con sus grupos de interés a través de diversas actividades dentro de su Responsabilidad Social Empresarial.

“Los sistemas abiertos al momento de establecer sus metas y objetivos deben considerar al ambiente que les rodea, para que no se produzca un rechazo por parte de este último. También deben ser capaces de intercambiar sus salidas por entradas suficientes para impedir que el sistema se debilite (entropía negativa), de analizar la información que produce el ambiente y que mide si las salidas cumplen o no con el curso previsto por las metas y objetivos...”⁶

Como se puede evidenciar a partir de lo anterior, este enfoque presta especial atención al medio ambiente y entorno, pues de alguna manera éstos determinan las acciones de una organización. Hay una relación de dependencia, pues al ver a “la organización como sistema abierto significa que, por definición, debe atravesar sus límites para adquirir recursos”, ya sean humanos, reales, simbólicos o tecnológicos.

⁵ Krieger, Mario, *op. cit.*, p 39.

⁶ *Ibidem*, p. 36.

Ahora bien, es importante abordar a la organización de forma general antes de entrar de lleno al análisis, es por ello que se ofrecen a continuación diversas definiciones para enriquecer el concepto.

Los autores Lyman W. Porter, Edward Emmet Lawler y J. Richard definen a una organización como aquella que “está compuesta de individuos o grupos, con vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo”⁷.

De acuerdo con esta definición la principal característica de las organizaciones es que están compuestas por personas que buscan conseguir objetivos comunes a través de la delimitación de roles o funciones que desempeñan cada uno de los integrantes dentro de la organización (más adelante se verán con más detalle). Por ello las formas en que dichas funciones se ejecuten determinan en gran medida el comportamiento de las organizaciones, pues éste es muy similar al de una persona en su individualidad, es decir; muchas explicaciones de cómo son las organizaciones y qué sucede en ellas son preguntas que se pueden responder desde el comportamiento de un ser humano.

Lo anterior debido a que somos las personas quienes hemos creado a las organizaciones teniendo como base a la comunicación, pues es ésta un proceso de interrelación (entre grupos de emisores y receptores) o forma de expresión en el que intervienen personas, grupos, instituciones ya sea que intercambien ideas o información o que demuestren actitudes o emociones o emprendan algún tipo de acción⁸.

La comunicación es un factor indispensable para que los miembros de las organizaciones estén coordinados en las actividades que realizan, de este modo pueden llegar a tener una mayor capacidad para lograr las metas que la organización establece.

⁷ Lyman W, Porter, *et al*, *Comportamiento organizacional*, Estados Unidos, Editorial McGraw-Hill, 1975, p. 42.

⁸ Millé Moyano, Carmen, *La necesidad de comunicarse*, México, Editorial Edamex, 1993, p. 172.

En palabras de Reinhard Friedmann, la organización es un “sistema estable en el que las distintas funciones de los miembros están coordinadas y donde la existencia de la estructura le confiere una estabilidad temporal, haciéndola, hasta cierto punto independiente de su composición personal”⁹.

De la anterior definición se destaca que las distintas funciones de quienes colaboran en las organizaciones están coordinadas, de esta forma se construyen los objetivos organizacionales y los objetivos comunicacionales para lograr que las actividades se realicen de una manera óptima. A su vez, la estructura es una forma de estabilidad temporal, como lo dice el autor, ya que es una especie de esqueleto que define las formas en que se ejecutarán cada una de las acciones y cómo se conjugarán.

Friedmann aporta cuatro características elementales en su definición de organización:

- a. Es una red de individuos que ejercen funciones.
- b. Dedicación responsable a esas actividades funcionales, bien definidas y delimitadas en su conjunto.
- c. Hay un fin hacia el cual todos trabajan.
- d. Es un sistema estable y coordinado de relaciones entre las funciones, es decir, una estructura.

Las cuatro características anteriores sintetizan la forma en que la organización realiza sus funciones mediante la delegación de responsabilidades entre sus integrantes, sin embargo el hecho de que cada persona tenga una función dentro de la organización no significa que trabaje aislado, al contrario, dichas funciones deben estar coordinadas, así los objetivos de la organización serán más fáciles de cumplir.

Una organización se caracteriza, también, por su constante interdependencia y comunicación entre su contexto interno y externo. Pues, es un sistema abierto, en permanente interacción con el entorno que la rodea, es decir, aquellos elementos al exterior de la organización que pueden influir en su

⁹ Almenara Aloy, Jaume, *et al*, *Comunicación interna en la empresa*, Barcelona, Editorial OUC, 2005, p. 37.

funcionamiento interno modificando el tamaño, el diseño, el espacio de cada trabajador, la tecnología, etc. El capital de la organización (Intelectual, económico y tecnológico) debe tener una capacidad de respuesta (aprovechar o atenuar bienes y servicios) sobre las fuerzas del entorno (político-legales, económicas, tecnológicas y sociales), que a su vez demandan. Así, por medio de la comunicación, la organización establece y mantiene contacto con el exterior, se interrelaciona con él para adquirir y aportar recursos y tener retroalimentación de éste.

1.1.1 Estructura

Como ya se mencionó, la organización está orientada a alcanzar ciertas metas es por esto que se forma intencionalmente y para ello requiere de una estructura que responda a sus necesidades, de manera que se ejecuten cada una de las operaciones y se relacionen entre sí.

“La estructura de una organización es el patrón formal de cómo son agrupadas sus personas y sus puestos”¹⁰, es decir, la forma en que se dividen las tareas y a quiénes se les otorgan con el fin de hacer eficiente el trabajo. De la misma manera, el poder es una tipología dominante al interior de la organización ya que determinará su jerarquización.

El medio que ilustra por lo general la estructura de una organización es el organigrama, en el cual convergen procesos como la comunicación y la toma de decisiones que le dan vida al esquema.

“La estructura de una organización consiste en relaciones relativamente fijas y estables entre cargos y grupos de cargos. Su propósito central es influir el comportamiento de los individuos y grupos para obtener un desempeño eficaz”¹¹.

¹⁰ Gibson, James, *et al*, *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*, Chile, Editorial McGraw- Hill, 2002, Décima edición, p. 7.

¹¹ *Ibidem*, p. 389.

De acuerdo con los autores consultados hay dos tipos básicos de estructura. Por un lado, *la simple*, que se caracteriza por tener un bajo nivel de departamentalización, amplios tramos de control, la autoridad centralizada en una persona y poca formalización. Y por otro lado, *la estructura burocrática*, que tiene como particularidades desarrollar operaciones altamente rutinarias, cuyo logro se da mediante la especialización del trabajo; la aplicación y cumplimiento de normas y procedimientos muy formalizados, autoridad centralizada, así como cortos tramos de control y toma de decisiones.

En este orden, una estructura bien diseñada proporciona bases y directrices para la planificación, dirección y control de las operaciones, donde los componentes o bases que forman parte de la estructura organizativa, de acuerdo con Jaume Almenara en su libro *Comunicación interna en la empresa*, son:

La alta dirección, se trata de las personas que deciden el presente y futuro de la organización, aprueban las políticas, estrategias, procedimientos, presupuestos, etcétera.

Los altos ejecutivos, aquí se ejecutan las políticas, estrategias, procedimientos aprobados por la alta dirección; también se toman decisiones y velan por la eficiente administración de los recursos.

La departamentalización, se integra por personas que conforman los equipos de las secciones, divisiones operativas o administrativas.

James Gibson, aporta otra perspectiva de la estructura; para él hay cuatro decisiones gerenciales que determinan las estructuras organizacionales:

División del trabajo.- “Dividir la tarea total de la organización en puestos específicos con actividades específicas”¹². La división puede ser determinada por las especialidades personales (contador, ingeniero); las distintas actividades que requiere la secuencia natural del trabajo (fabricación, ensamblado), y en plano vertical por jerarquización (administrados, ejecutivo).

¹² *Ibidem*, p. 396.

Delegación de autoridad.- Permite a un individuo la toma de decisiones inmediata y la exigencia de obediencia a otros sin la aprobación de la alta dirección.

Departamentalización.- “Es un proceso por el cual una organización se divide en forma estructural combinando puestos en los departamentos de acuerdo con algunas características o bases compartidas”¹³. Es pues la agrupación de varios puestos bajo la supervisión de un superior. Se puede dividir en funcional, geográfica y por producto.

Parámetros de control.- No se trata de un número específico de subordinados, sino que se debe cuidar que al aumentar personal aumenten los coordinadores o supervisores para no dañar el orden.

En conclusión, la estructura organizacional tiene como base el organigrama, medio por el cual se determinan los roles y las funciones que cada persona desempeñará dentro de la organización, es un esquema comunicativo que sirve como un diferenciador de los puestos y de las labores para que en su ejecución estén claramente definidas.

1.1.2 Clasificación de organizaciones

La clasificación de las organizaciones es muy diversa, en cada una inciden una serie de factores que determinan qué tipo de organización es, por ejemplo, de acuerdo al ramo comercial o industrial al que se dedique, las funciones que desempeñe dentro de la sociedad, en fin. A continuación se presentan sólo algunas de las que se consideraron más relevantes para este trabajo.

De acuerdo con sus funciones, la organización se clasifican en:

Según sus fines

- *Con fines de lucro:* Hace referencia a las empresas, cuyo principal fin es generar una determinada ganancia o utilidad para su(s)

¹³ *Ibidem*, p. 397.

propietario(s) y/o accionistas.

- *Sin fines de lucro*: Cumplen un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello.

Según su formalidad

- *Formales*: Tiene estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control.
 - 1) *Organización Lineal*: Cuenta con líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. Formato piramidal.
 - 2) *Organización Funcional*: Aplican el principio funcional de separar, distinguir y especializar.
 - 3) *Organización Línea-Staff*: Es la conjunción de las anteriores y se dedica a prestar asesoría y servicios especializados.
 - 4) *Comités*: No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido.
- *Informales*: Son medios no oficiales, pero tienen influencia en la comunicación y toma de decisiones.

Warrier, clasifica a las organizaciones según su orientación o finalidad: a) orientadas al “*ánimo de lucro*”, hace referencia a las empresas, cuyo principal fin es generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas; b) las que son *sin ánimo de lucro*, aquellas que cumplen un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello”¹⁴.

Katz y Khan elaboran su categorización desde el punto de vista del producto y concluyen que hay organizaciones del *tipo productivas o económicas, de mantenimiento, adaptivas y administrativas o políticas*.

Por su parte, Blau y Scott se preguntan a quién beneficia directamente la organización para proponer un sistema de análisis en donde hay: organizaciones de “*beneficio mutuo*”, en donde los miembros son sus

¹⁴ Hodgetts, Richard, *Comportamiento en las organizaciones*, México, Editorial McGraw-Hill, 1989, p. 41.

beneficiarios; *negocio*, cuyos beneficiarios son los propietarios; *de servicio*, para la cual los clientes son los beneficiarios, y *de bienestar* que benefician al público en general”¹⁵.

Las estructuras de poder son un factor determinante dentro de las organizaciones, es por ello que Jaume Almenara clasifica a las organizaciones según la centralización del mismo en: a) *centralizadas*, donde la autoridad se concentra en la parte superior y se delega muy poca a niveles inferiores, y b) *descentralizadas*, en las cuales la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible.

Finalmente tenemos la clasificación de Carlos Bonilla, quien determina que existen organizaciones *informales* y *formales*. Las primeras nacen del agrupamiento espontáneo de los individuos que pertenecen a una organización formal. En ellas “se carece de un propósito consciente de grupo, aún cuando se contribuya a la consecución de resultados. El comportamiento es espontáneo, la interrelación es voluntaria y con quien se elija”¹⁶.

Mientras que las formales poseen “un sistema de división del trabajo que da como resultado su estructura, es decir, implica que las personas integradas a ella sean capaces de comunicarse entre sí, estén dispuestas actuar y participen con un propósito en común”¹⁷.

A su vez, el autor clasifica a las organizaciones formales en tres grandes grupos que son las instituciones, empresas y organismos de representación.

La institución es un “sistema social que mediante la utilización de recursos actúa coordinadamente para la consecución de los objetivos para la que fue creada”¹⁸.

La empresa es un grupo social creado con fines económicos y regulado por leyes, se trata de una unidad económico-social que produce bienes y servicios para satisfacer necesidades de una comunidad. De acuerdo con su giro se

¹⁵ *Ibidem*, p. 45.

¹⁶ Bonilla, Gutiérrez, Carlos, *La comunicación: función básica de las Relaciones Públicas*, México, Trillas, 1988, p. 16.

¹⁷ *Ibidem*, p. 17.

¹⁸ *Idem*

puede subclasificar en industriales (transformación de materias primas), comerciales (intermediarias entre producto y consumidor) o de servicio (bancaria, comunicación y transporte). Según su magnitud son grandes, pequeñas o medianas.

Mientras que los *organismos representativos*, también llamados gremiales son “agrupaciones de personas, empresas, instituciones u organizaciones con intereses comunes, cuyo propósito principal es obtener beneficios de sus agremiados”¹⁹. Al defender los intereses de sus representados, contribuyen al desarrollo social.

Gracias a este amplio panorama de qué es una organización, quiénes la integran, cómo se estructura y cómo funciona para lograr sus metas de una manera óptima, nos permite concluir que la organización es la forma en que individuos se unen con el fin de conseguir objetivos específicos en conjunto, a través de funciones específicas o roles, diseñados en una estructura, que les permitirán delegar responsabilidades pero que deben estar coordinadas de forma que se alcancen los objetivos organizacionales óptimamente. Pero, ¿cómo logran los miembros de la organización coordinarse y lograr dichos objetivos? A través de la comunicación.

1.2 Comunicación Organizacional

Las organizaciones se constituyen como sistemas autónomos que reproducen esquemas sociales; razón por la cual hay fenómenos y procesos de comunicación en cada parte de ellas, pues la interacción entre sus miembros, de carácter laboral, se hace obligatoria para la consecución de fines. La comunicación emerge aquí como el proceso social más importante.

La comunicación es el factor principal para evitar y resolver problemas dentro de una organización; sin embargo, ésta no se trata sólo de emitir mensajes sino que estos deben tener un significado para que exista sentido y, posteriormente, una retroalimentación por parte del receptor que genere

¹⁹ *Ibidem*, p. 18.

ajustes dentro del proceso comunicativo. Una adecuada comunicación tiene el poder de que, entre varios actores dentro de una organización, exista un equilibrio con base en la comprensión.

“Los recursos humanos requieren producir un bien o servicio de forma socializada, en el proceso surge una relación entre directivos y público internos que en algún momento genera una dificultad o conflicto”²⁰, la cual se puede solucionar a través de la comunicación de carácter persuasivo.

A decir de Horacio Andrade Ramírez de San Miguel, citado por Collado, la comunicación organizacional se entiende de tres maneras distintas:

Comunicación organizacional concebida como “un fenómeno que se da naturalmente en toda organización; [...] es el proceso social más importante, sin ella no habrá ni sociedad ni cultura”²¹, pues la organización no es más que una reproducción de esquemas sociales y si la sociedad debe parte de su desarrollo a la comunicación, por lo tanto una organización la requiere por igual.

Se trata, bajo esta lógica, del “conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre éstas y los diferentes públicos que tienen en su entorno”²².

Dichos mensajes circulan por varios niveles y de muy diversas maneras, ya sea a través de medios formales e informales y de forma vertical u horizontal.

La comunicación organizacional también puede ser entendida como una “disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación al interior de las organizaciones y entre éstas y su medio”²³.

²⁰ Mintzberg, Henry, *La estructuración de las organizaciones*, España, Editorial Ariel Economía, 1984, p. 23.

²¹ Fernández Collado, Carlos, *op. cit.*, p. 11.

²² *Ibidem*, p.12.

²³ *Idem*

Finalmente Horacio Andrade la entiende como el “conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y sus medios; o bien, influir en opiniones, actitudes y conductas de los públicos externos e internos; todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos”²⁴.

Es recomendable que estas técnicas y actividades partan de la investigación como medio para sentar un precedente y conocer el objeto que se tratará; conocer sus problemas, necesidades y áreas de oportunidad.

Mientras que Jaume Almenara Aloy afirma que la comunicación organizacional es “el entramado de mensajes formados por símbolos verbales y signos no verbales que se transmiten dinámicamente y de manera seriada dentro del marco de la organización”²⁵.

En síntesis, la comunicación organizacional es un fenómeno natural y el proceso social más importante al ser reproducido en la sociedad continuamente. Consiste en el conjunto de técnicas y actividades que hacen a los flujos de comunicación más eficientes (dentro de una organización) a través de la construcción de mensajes clave, formados por símbolos verbales y signos no verbales, que buscan influir en las opiniones, actitudes y conductas del público interno (integrantes de la organización) en la comunicación interna, y del público externo (comunidad, clientes, medio ambiente) con la comunicación externa.

G.M. Goldhaber, destaca tres principios rectores para la comunicación organizacional:

- Se da en un sistema complejo y abierto que se ve influenciado por el medio ambiente que a la vez influye en él.
- Se compone de mensajes, que circulando por distintos canales, son emitidos con un propósito concreto.

²⁴ *Idem*

²⁵ Almenara Aloy, Jaume, *et al.*, *op. cit.*, p. 34.

- Se refiere a las actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades de las personas.

Por tanto, para este autor se trata de “el proceso dinámico por medio del cual las organizaciones estructuran sus diferentes subsistemas y se relacionan con el medio ambiente”²⁶.

Ahora bien, de acuerdo con Fernández Collado, existen cuatro postulados básicos de la comunicación organizacional:

El primero afirma que la comunicación organizacional es integral puesto que abarca una gran variedad de modalidades, ya sea interna o externa, horizontal o vertical, interpersonal, intragrupal, intergrupala, etcétera.

En el segundo, la comunicación es vista como un sistema que tiene a su vez subsistemas interrelacionados e interdependientes que forman parte de un proceso complejo (sistema técnico y humano con sus medios para transferir información).

El tercer postulado consiste en ver a la comunicación y a la cultura organizacional como entes íntimamente relacionados, ya que si se entiende a esta última como “conjunto de significados compartidos que proporcionan un marco común de referencia y, por tanto, patrones similares de comportamiento”²⁷, es posible, afirma, que a través de medios de transmisión y reforzamiento de la misma, exteriorizados mediante diversos métodos comunicacionales, se logre la identificación.

En el cuarto y último se aborda el aspecto de la comunicación como una responsabilidad compartida en la que todos deben ser responsables de qué y cómo comunican dependiendo de su lugar en la jerarquía.

Así mismo, la comunicación dentro de las organizaciones, de acuerdo con Stephen P. Robbins, en su libro *Comportamiento organizacional* cumple con cuatro funciones: *control*, ya que existen jerarquías dentro de las estructuras de las organizaciones y debe existir un orden; *motivación*, para que cada

²⁶ Goldhaber, Gerald, *Comunicación organizacional*, México, Ed. Diana, 1984, p. 45.

²⁷ Fernández Collado, Carlos, *op. cit.*, p. 14.

empleado se desempeñe con su mayor y mejor esfuerzo; *expresión emocional*, pues los seres humanos no pueden separarse de sus sentimientos ya sean positivos o negativos, los cuales afectan directamente en su interacción con los demás; e *información*, para que cada elemento de la organización tenga datos específicos para la toma de decisiones.

Existen 4 elementos que intervienen y crean la comunicación. *El mensaje*, el cual es el contenido de lo que se quiere expresar, éste debe ser claro, preciso y legible por parte de quien lo emite para que quien lo reciba lo comprenda; el mensaje lleva la carga cultural, emocional y social del emisor, estos son los símbolos incluidos en él y es la forma en que se codifica el mensaje. Todo mensaje comunicativo es intencionado.

El canal es el medio por el cual se va a mandar el mensaje, puede ser formal o informal; es el vehículo del mensaje por eso debe estar bien definido para que no exista ambigüedades, tiene un propósito: que el mensaje no se distorsione.

Existen distintos canales de acuerdo a lo que se quiere comunicar, en una empresa se harán folletos, conferencias y manuales, según lo que se quiera dar a conocer, el nivel educativo de las personas y el puesto que desempeñan. Lo anterior debido a que para el emisor puede tener sentido y coherencia lo que está diciendo pero quien codifica el mensaje puede carecer de referentes que le ayuden a entender el mensaje.

Dentro del canal también están las actitudes, las expresiones faciales y corporales, y el tono o la forma en que se expresa el emisor. Un jefe de área debe dirigirse a sus subordinados con motivación para que éstos actúen de la misma manera, asimismo las expresiones no verbales y la actitud son formas implícitas de comunicación que revelan el estado de ánimo y el interés de quien habla.

El receptor es aquel para quien fue hecho el mensaje, el proceso que le lleva comprenderlo es la decodificación, que tiene implícito sus actitudes, habilidades y cargas emocionales, etc., así como fue la codificación. El receptor debe comprender el mismo código que utiliza el emisor en su mensaje, de lo contrario, éste no será entendido.

Por último está *la retroalimentación* que sirve para verificar que el mensaje fue comprendido y se ha logrado la intención del emisor. Ésta debe tener sentido, coherencia y relación con el primer mensaje enviado, además debe ser constructivo del mensaje y seguir el mismo tipo de codificación que utilizó el emisor.

Gracias a la retroalimentación se lleva a cabo una interacción que resulta del intercambio de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos individuos. Existe interacción cuando se comprenden los mensajes entre el emisor y el receptor, al mismo tiempo que se complementan.²⁸

Hay que tener muy presente que comunicación e información no son lo mismo, la diferencia entre ambas reside en la retroalimentación, ya sea verbalmente, no verbal o por escrito, la información se convierte en comunicación porque el mensaje ha sido comprendido e interpretado y se espera una respuesta, en cambio, en la información no importa la forma en que la persona la reciba o lo que comprenda porque no se espera un *feedback*. En la comunicación existe un constante flujo de información entre dos actores, se emite un mensaje y luego se retroalimenta, y el ciclo continúa hasta que la incidencia del emisor sobre el receptor cumpla con los objetivos deseados.

Dentro de las empresas es común que sólo se lleve a cabo la información, pues quienes ocupan los puestos directivos se preocupan más por decir algo que por escuchar lo que todos los empleados quieren o pretenden sugerir.²⁹

En el proceso de comunicación también existen distorsiones que originan que en una organización no se lleven a cabo adecuadamente las tareas y que no se solucionen las necesidades de ciertos actores. El temor o el miedo son los elementos de distorsión más comunes en las organizaciones ya que a muchas personas se les dificulta la expresión oral.

²⁸ Robbins, Stephen P, *Comportamiento organizacional*, México, Editorial Prentice – Hall, 2004, Séptima edición, p. 379.

²⁹ Homs, Ricardo, *La comunicación en la empresa*, México, Quiroga Grupo Editorial Iberoamericana, 1998, p.16.

En una empresa se deben tomar en cuenta todos los factores posibles acerca de lo que estamos y nos están comunicando, ya que un error en la interpretación o falta de información puede hacer que nuestras actitudes generen un disgusto por parte de algún miembro de la organización. Una acción puede ser mal interpretada, y esto puede evitar la posibilidad de una mayor cooperación y coordinación en la organización.³⁰

Otros elementos que pueden ocasionar trastornos en la comunicación son los estereotipos ya que se espera alguna acción o ciertas actitudes de una persona sólo por el prejuicio que se tiene de ella, sin embargo cuando dicha persona actúa de manera distinta se pierde el sentido de los objetivos deseados al entablar comunicación.

El ruido es otro factor, un mensaje se puede entender de distinta forma, una coma (en los medios escritos) puede dar un significado totalmente distinto al deseado. Por el contrario, la empatía ayuda a la comunicación, ya que genera una relación cercana entre los interactuantes y su retroalimentación será más constructiva³¹.

Las personas pueden o no conocerse a sí mismas, esto puede generar un conflicto en una organización o su éxito. Por ello se debe entender que cada persona tiene gustos, historia de vida, sentimientos, habilidades y actitudes distintas y cambiantes. La credibilidad de los mensajes suele asociarse a las personas de un nivel socioeconómico más alto, derivado además de los prejuicios.

El rumor es uno de los tipos de comunicación informal que se generan dentro de una organización, puede llevar a malos entendidos y respuestas no favorables, sin embargo, de acuerdo con Robbins y Homs, la mayoría son ciertos.

Otro elemento significativo en la comunicación organizacional es la comunicación no verbal, pues es primordial para establecer una comunicación fecunda en las organizaciones ya que los gestos y movimientos corporales son

³⁰ Robbins, Stephen P, *op. cit.*, p. 380.

³¹ Homs, Ricardo, *op. cit.*, p. 28.

elementos que señalan el estado de ánimo, la actitud y el interés de las personas en una conversación.

La persuasión que se le atribuye a la comunicación tiene dos formas de presentación; las personas al conocer algo refuerzan lo que ya saben o creen, de acuerdo a sus afecciones, contexto, referencias, etc., o por otra parte, toman un mensaje como un motivo que justifique que están en desacuerdo con tal aseveración. La sensibilización por parte de quien emite el mensaje es un factor primordial para que se logre empatía y persuasión por parte del emisor.

Para lograr la persuasión en una organización se necesita suficiente información, sensibilización con las circunstancias de los afectados en el mensaje y todo un sistema de estructuración del mensaje que tome en cuenta las prioridades del público, así como conocerlo lo suficiente para que su actitud no sea la contraria a lo esperado.

La comunicación organizacional para su estudio puede dividirse en interna y externa, abarcando ésta última a las Relaciones Públicas, la Publicidad y la Publicidad institucional. Dicha división es debido a los tipos de públicos de las organizaciones, los externos están compuestos por las instituciones, secretarías de gobierno, sindicatos, proveedores, clientes y otras organizaciones. Mientras que los públicos internos son todos los miembros de la organización.

1.2.1. Comunicación Interna

La comunicación interna está integrada por los medios que informan y que son empleados dentro de la organización, tales como: memorándums, circulares, boletines, órdenes de trabajo, avisos, etc. Dicha comunicación se realiza cuando los emisores y receptores se encuentran en el mismo grupo de trabajo en la organización³².

³² Ramos Padilla, Carlos, *La comunicación: Un punto de vista organizacional*, México, Trillas, 1991, p.26.

“Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de objetivos organizacionales”³³.

De acuerdo con las definiciones anteriores podemos decir que la comunicación interna la forman aquellas actividades que se realizan dentro de las organizaciones para crear y sostener las relaciones entre sus miembros, a través de diferentes medios de comunicación, con los que se informa y difunde información, y se establecen vínculos comunicativos con la integración y motivación de todos los colaboradores, cuya meta final sería el de cumplir los objetivos organizacionales.

De acuerdo con Alejandra Brandolini la comunicación interna “es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo.”³⁴

En general, la comunicación interna resulta en la implicación de los miembros de la organización, promoviendo su compromiso dentro de sus objetivos departamentales pero que se integran al plan de trabajo organizacional; concilia y coordina las acciones que se llevan a cabo dentro de la empresa a través del diálogo y la comunicación entre los distintos niveles.

Coadyuva a que las actitudes del personal cambien gracias al conocimiento que tengan éstos del rumbo que sigue la empresa, se busca que la actitud sea positiva para que los integrantes de la organización se sientan con la

³³ Andrade, Horacio, *Hacia una definición de la comunicación organizacional*, México, Trillas, 1991, p. 32.

³⁴ Brandolini, Alejandra, *et al*, *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*, Argentina, Ed. DIRCOM, 2009, p. 25.

independencia que permite a cada individuo decidir en su actividad diaria lo más conveniente para alcanzar las metas empresariales propuestas.

También mejora la productividad, pues al tener una comunicación clara, el personal conoce los objetivos y las condiciones para desempeñar su labor y mejorar los niveles productivos³⁵.

Una adecuada gestión de la comunicación interna permite que se planifiquen los mensajes, se utilice el medio más óptimo para que éste llegue a los públicos objetivo y sea interpretado de acuerdo con las intenciones del emisor y se logre una retroalimentación que genere mayores aportaciones que beneficien el logro de los objetivos comunes.

Debido a lo anterior, la integración, la motivación y la participación son las palabras clave que la comunicación interna, genera, fomenta y reproduce constantemente gracias al proceso comunicativo que crea en toda la organización.

En suma, la comunicación interna es una herramienta de gestión para la contribución a los objetivos organizacionales, es por eso que los objetivos de comunicación deben estar dirigidos de modo que la organización entera se vea beneficiada, pues la comunicación es el pilar del funcionamiento de la empresa en tanto que establece los vínculos y relaciones de cooperación entre los empleados.

1.2.1.1 Flujos de comunicación

Existen ciertos flujos de comunicación al interior de toda organización, estos hacen referencia a la manera en que circula la información entre las diferentes esferas jerárquicas.

Comunicación descendente.- se presenta de los niveles jerárquicos altos hacia los niveles de jerarquía inferior. Aparece en organizaciones de autoridad

³⁵ *Ibidem*, p. 26.

centralizada. Sirve principalmente para asignar tareas entre los altos mandos y quienes las ejecutan.

En la dirección de comunicación descendente, la comunicación interna permite establecer y vigorizar la cultura organizacional, además de aminorar la incertidumbre del rumor y ratificar que los principios y fines organizacionales sean conocidos y entendidos por todos. Consigue que entre los miembros de la organización exista credibilidad, confianza y participación en los proyectos de la empresa.

Como consecuencia de lo anterior, se genera una motivación que resulta fundamental para que el personal “se organice y enfoque su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la compañía”.³⁶

Comunicación ascendente.- de los cuadros bajos a los altos. “Desafortunadamente el flujo de la información en esta vía de transmisión no siempre llega a los niveles más altos de forma completa y objetiva, ya que conforme va ascendiendo la información los receptores van mediando el impacto del contenido”³⁷. Funciona para que los empleados sugieran, muestren sus quejas y den ideas.

La comunicación con dirección ascendente es un proceso en el que los directivos tienen la oportunidad de recibir un *feedback* por parte de los demás miembros de la organización, muchos de ellos involucrados directamente en los procesos de ésta, lo que les permite estar más informados de lo que sucede para tomar decisiones que corresponden a la actividad de dirigir a la empresa.

Además, dicha comunicación, al ser una fuente primaria de *feedback* para los directores, permite identificar si la comunicación descendente está siendo efectiva.

³⁶ Brandolini, Alejandra, *et al, op. cit.*, p. 25.

³⁷ Mintzberg, Henry, *op. cit.*, p. 30.

Otra característica de este tipo de dirección es que permite que los empleados en mandos bajos se involucren con los superiores y puedan compartir información valiosa, lo que libera estrés y tensiones en las áreas de trabajo.

Un valioso resultado de la comunicación interna es que se incita a una participación y un compromiso de los miembros de la organización más activa que permite comprender y adoptar la cultura organizacional.

Comunicación lateral.- se da en miembros de un mismo grupo para ponerse de acuerdo en ciertas tareas. Suele ser más informal.

Comunicación cruzada.- en esta categoría se encuentra la horizontal, pues se presenta entre niveles similares de jerarquía dentro de la organización, el flujo es diagonal, cuando las partes que intervienen en el proceso de comunicación se localizan en niveles jerárquicos diferentes y no establecen una relación de dependencia entre ellas.

Comunicación escrita.- la comunicación escrita se caracteriza por contar con mensajes claros, precisos, concretos y correctos (boletines, memorándum, circulares, convocatorias).

Comunicación oral.- se hace presente en conferencias, juntas o asambleas.

De acuerdo con Gerald Goldhaber la comunicación organizacional “es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”³⁸ en su definición aporta cuatro conceptos clave: mensajes, red, interdependencia y relaciones.

Los mensajes se refieren a la información a la cual los actores le dan un significado. Éstos pueden ser examinados en cuatro categorías:

1. **Modalidad del lenguaje**, verbales y no verbales, es decir lingüísticos y no lingüísticos.
2. **Supuestos receptores**, son aquellos relacionados con la organización, existen los internos y los externos, los primeros utilizan medios como

³⁸Goldhaber, Gerald M., *op. cit.*, p.23.

memorándum, boletines y reuniones; mientras que los segundos publicidad, relaciones públicas y ventas.

3. **Método de difusión** se refiere a cómo se envía el mensaje, dentro de las organizaciones se divide en software (actividades orales y escritas) y hardware (actividades tecnológicas a través de teléfono, computadora, radio, entre otros dispositivos móviles.).
4. **Propósito del flujo** es la razón específica por la que se envía o se recibe un mensaje en la organización³⁹.

1.2.2. Comunicación Externa

Debido a que la organización no puede estar exenta del entorno, pues es uno de sus determinantes esenciales, ésta debe estar en permanente contacto con todos los públicos que se encuentran en dicho medio para procurar adecuadas relaciones que permitan su desarrollo y beneficien a sus estructuras.

De acuerdo con Carlos Fernández Collado, la comunicación externa comprende el “conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios”⁴⁰.

Por otra parte, Adriana Guzmán afirma que “la comunicación externa surge de la necesidad de la organización de interrelacionarse con otros públicos externos a la misma, sin la cual su función productiva no se podría desarrollar”⁴¹. La autora divide este tipo de comunicación en dos categorías para su análisis:

Comunicación comercial.- la cual “abarca las relaciones comunicativas que se deben entablar con el cliente, los proveedores, los competidores y los

³⁹ *Ibidem*, pp. 23-26

⁴⁰ Fernández Collado, Carlos, *op. cit.*, p. 15.

⁴¹ Guzmán de Reyes, Adriana Patricia, *et al*, *Comunicación empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial*, España, Editorial ECOE, 2006, p. 47.

medios de comunicación"⁴². Engloba los diversos formatos de publicidad como spots televisivos, en cine, en radio, así como vallas, anuncios en la Red, etcétera. De la misma forma establece una agenda estratégica para la difusión de mensajes en los medios de comunicación.

Comunicación pública.- comprende las relaciones de obligatoriedad con el gobierno político de los estados; el pago de impuestos, las disposiciones técnicas legales, el régimen laboral, las normas ambientales, entre otras. Asimismo, incluye relaciones con organizaciones no gubernamentales con miras a establecer planes y programas de investigación, desarrollo y generación de conocimiento.

En este apartado se abordan también las relaciones con la comunidad, las relaciones empresariales y relaciones con los *stakeholders*, "considerados como aquellos agentes identificables que en una situación específica podrían condicionar el buen nombre de la organización en perjuicio de su actividad productiva"⁴³.

La manera en que las organizaciones establecen una conexión con su entorno es través de flujos de mensajes que proporciona a cada actor información relevante con el fin de procesarla y enfrentar así cualquier eventualidad.

Es por ello que Gary Kreps afirma que "dar y recibir son dos actividades comunicativas importantes e interrelacionadas, pues se envía información de la organización a los representantes del entorno relevante y se busca información pertinente del entorno relevante para la organización"⁴⁴.

A decir de este autor, la comunicación externa tiene otra función además de la relación con los públicos externos, y es la de "proporcionar información persuasiva a los representantes del entorno acerca de las actividades, productos o servicios de la organización. La información enviada por medio de

⁴² *Ibidem*, p. 49.

⁴³ *Ibidem*, p. 50.

⁴⁴ Kreps, Gary, *La Comunicación en las Organizaciones*, Estados Unidos, Editorial Addison -Wesley Iberoamericana, 1995, p. 267.

canales externos puede utilizarse para influir sobre las actividades de los individuos y de los grupos externos del entorno”⁴⁵.

Al hablar de comunicación externa no se puede dejar de lado a los receptores inmediatos, es decir, lo públicos, es por ello que a continuación se presentan algunas clasificaciones de estos, dadas por diferentes condiciones tales como el género, el nivel de conocimiento, el estrato social, la demografía, aspectos culturales, políticos y/o sociales.

Tipos de públicos de acuerdo con Sam Black⁴⁶:

- Clientes actuales, pasados y potenciales
- Empleados
- Sindicatos
- Comunidad local
- Grupos de investigación y unidades de creación
- Grupos gubernamentales, centrales, diputados y senadores
- Líderes de opinión
- Gobiernos extranjeros, comunidad europea y organismos internacionales
- Medios y canales de comunicación
- Grupos de presión *Lobbys*
- Públicos financieros: accionistas, bancos, instituciones, sociedades y agencias de valores
- Comerciantes y distribuidores
- Públicos en general

Públicos de acuerdo con Paul Capriotti⁴⁷:

- Accionistas
- Sindicatos

⁴⁵ *Ibidem*, p. 304.

⁴⁶ Black, Sam, *ABC de la Relaciones Públicas*, España, Editorial Gestión 2000, 1999, Tercera Edición, pp. 54-58.

⁴⁷ Capriotti, Paul, *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*, Barcelona, Editorial Ariel. 1999, p. 134.

- Ecologistas
- Proveedores.
- Medios de comunicación
- Líderes de opinión
- Empleados
- Comunidad
- Gobierno
- Consumidores

En conclusión, podemos decir que en la actualidad, las organizaciones deben mantenerse a la vanguardia, enfrentar y cumplir con dinamismo los desafíos que surgen en los mercados para permanecer ante una competencia feroz que lucha por proclamarse número uno.

Es por ello que se requiere de un compromiso organizacional que valore los procesos de comunicación que surgen en la organización con el fin de comprenderlos, analizarlos y fomentar su desarrollo de forma benéfica para la misma de tal manera que se logre la vigencia.

El papel de la comunicación organizacional es fundamental ya que es una herramienta funcional para relacionar las necesidades e intereses de la organización con sus públicos tanto internos como externos; permite conocer a los empleados, evaluar su desempeño y la productividad de cada uno, a través de diversos métodos y por lo tanto encaminarlos al cumplimiento eficaz y eficiente de sus objetivos.

De la misma manera, permite el desarrollo motivado de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades de la sociedad actual. Si una organización no se comunica, no hay interacción entre los miembros, nadie da las órdenes y nadie las acata, las estructuras caerán llevando a la organización a su desaparición.

1.3 Entorno de las organizaciones

Las organizaciones no son independientes de su contexto, pues siempre deben tomar en cuenta los factores externos a ellas ya que de eso dependerá su funcionamiento.

Mario Krieger en *Sociología de las organizaciones* menciona que, de acuerdo con Luhmann, “la relación con el entorno es constitutiva de la formación de sistemas, es sustancial (...) Cada cambio en un sistema significa un cambio en el entorno de otros sistemas (...) El entorno es un estado de cosas relativo al sistema (...) Por ello, el entorno de cada sistema es distinto.”⁴⁸

Como sistemas abiertos, las organizaciones se distinguen unas de otras a través del entorno, es decir, para un sistema A el entorno son los demás sistemas B, C, etc. En cambio para un sistema C el entorno serían A y B. Un sistema considera a otro como entorno y por ello existe una diferenciación entre ellos.

“El entorno es sólo un correlato negativo del sistema. No es una unidad capaz de realizar operaciones, no puede percibir al sistema, no lo puede manejar, ni puede influir sobre él. Por eso se puede decir que una referencia indeterminada al entorno permite al sistema totalizarse a sí mismo. El entorno es, simplemente, ‘todo lo demás’.”⁴⁹

Hasta este momento hemos definido al entorno como todo aquello que está fuera de la organización (en tanto sistema abierto), sin embargo existen otras definiciones que describen al entorno de diferente forma.

Peiró habla de una interdependencia entre la organización y el entorno: “la organización es en cierto modo independiente de su entorno porque está delimitada en relación con él, pero es al mismo tiempo interdependiente de él.”⁵⁰

⁴⁸ Krieger, Mario, *op. cit.*, p.243.

⁴⁹ Luhmann citado por Mario Krieger en *op. cit.*, p.243.

⁵⁰ Peiró, José María, *Psicología de las organizaciones*, España, Editorial Ppu. 1990, p.209.

Tomando como base la existencia del ambiente organizacional, que de acuerdo con Krieger, envuelve 'un todo', el autor apunta que, "aunque todas las organizaciones existen en un entorno general, cada una de ellas hace frente a un entorno mediato único específico integrado por proveedores, clientes y competencia, local, regional y global."⁵¹ Precisamente, en esta ocasión se aborda el ambiente organizacional específico denominado 'entorno de la organización'.

De acuerdo con Henry Mintzberg el término 'entorno' se refiere a todo aquello que sea ajeno a la organización; son todos los factores directos o más cercanos que pueden afectar, ya sea de manera positiva o negativa a la organización.

Cercana a esta definición, encontramos la de Tomas A. Petit, quien dice que el entorno está formado por "aquellos elementos del medio más estrechamente relacionados con las actividades diarias de la organización."⁵²

Blanca Baptista Lucio en el libro *La comunicación de las organizaciones* de Fernández Collado, se refiere al entorno como 'el ambiente relevante' de las organizaciones y señala que "las transacciones que realiza una organización para funcionar, constituyen las relaciones con su ambiente relevante, que no es todo aquello fuera de los límites de la organización, sino lo que necesita para funcionar efectivamente."⁵³

Ruiz Olabuénaga, por su parte, menciona que los elementos de la organización interactúan con los de su entorno, mismos que influyen y causan impacto a la misma (como una forma de retroalimentación) para ayudar a corregir procesos y objetivos.

Este mismo autor apunta que "entendidas las organizaciones como sistemas abiertos, el entorno que les rodea cobra automáticamente una importancia

⁵¹ Krieger, Mario, *op. cit.*, p.249.

⁵² Petit, Tomas A, *Fundamentos de coordinación administrativa*, México, Limusa, 1978, p. 34.

⁵³ Fernández Collado, Carlos, *op. cit.*, p.277.

crítica para ellas. [...] entorno son aquellos elementos que, desde el exterior de la organización, influyen o pueden influir en sus funcionamiento interno.”⁵⁴

Ahora bien, después de esta conceptualización del término entorno, bajo la perspectiva de varios autores, pasaremos a los elementos que lo componen.

De acuerdo con los elementos que lo conforman existen dos formas de estudiarlo, la macro, que tiene que ver con lo que rodea a la organización en términos legales, económicos, culturales, políticos y educativos (aquí se ubican las demás organizaciones); y la micro que se limita a los participantes directos de la organización como proveedores, clientes y entidades que interactúan directa, habitual y estrechamente con la organización.

Mario Krieger advierte que el entorno de la organización en un nivel macro está compuesto por:

- a) **Condiciones políticas.-** se incluyen las instituciones, condiciones de gobernabilidad, transparencia del sistema político, etcétera.
- b) **Condiciones económicas.-** todo lo referente a la economía (importaciones y exportaciones).
- c) **Condiciones tecnológicas.-** la relación entre los conocimientos científicos, tecnológicos, educativos y productivos.
- d) **Seguridad jurídica.-** sistema de leyes por el que se rigen y operan todas las organizaciones.
- e) **Condiciones sociales y demográficas.-** se incluye la calidad de vida, alfabetización, urbanización, densidad poblacional, religiones, etnias, sexo, edades, entre otras.
- f) **Condiciones ecológicas y de salud de la población.-** relacionada con la ecología y medio ambiente.

⁵⁴ Ruiz Olabuénaga, José Ignacio, *Sociología de las organizaciones*, España, Gedisa, 1995, p. 304.

Ruiz Olabuenaga explica que las condiciones del entorno son los elementos que determinan la existencia y el funcionamiento de una organización, algunos de ellos son:

- El sistema cultural: La forma en que los individuos se comportan y se relacionan de acuerdo a un momento, lugar y tiempo específico, y según sus normas sociales, es decir, la cultura, incide en las corporaciones, por ello es importante conocer la cultura que rodea a la organización.
- El sistema económico: Las distintas formas de obtener recursos, la estabilidad económica, los medios de comunicación y transporte, las crisis, etc.
- El sistema legal: Es diferenciado entre cada territorio, conocer las características de éste ayuda a maximizar las posibilidades de las corporaciones.
- El sistema político: Puede ser de democracia o dictadura, en defensa de los derechos humanos, legislación *welfare*, etc.
- Las condiciones ecológicas: La existencia de mares, los relieves, la temperatura, las lluvias o sequías determinan el tipo de corporación y los arreglos que ésta tiene que hacer para sobrevivir en determinadas circunstancias.
- Los recursos humanos y demográficos: Determinan la forma en que será la organización, de tipo vanguardista o conservadora, las necesidades económicas, todo de acuerdo a los individuos que formen parte de ella.
- La tecnología accesible: El acceso a los recursos tecnológicos, la habilidad de manipularlos, la competitividad y la circulación de ella constituyen otros agentes potenciales de influjo ambiental.
- Los ámbitos de la organización son aquellos elementos relevantes para ésta, la forma en que se estructura y sus categorías internas.

Por otro lado, desde el enfoque micro, Thomas Petit menciona cuatro factores importantes que determinan el entorno de las organizaciones. En primer lugar pone a los proveedores de mano de obra, las materias primas, la maquinaria, la tecnología y el dinero; en segundo están los clientes o consumidores; en tercero él sitúa a la competencia; y por último coloca las agencias gubernamentales e instituciones de regulación.

Con lo anterior, Krieger coincide cuando habla de la Órbita Organizacional Inmediata, con la que “la organización adquiere los insumos y le destina sus productos. En ella se encuentran sus clientes y su competencia. Esta órbita se mueve en torno a la organización como si fuera una constelación de satélites.”⁵⁵

Krieger retoma a Michael Porter y hace referencia al término ‘medio específico’ el cual es el equivalente de ‘entorno organizacional’ pues menciona que “existen variables que influyen decididamente sobre una empresa. Es importante saber reconocerlas y analizarlas, ya que cualquiera de estas variables puede hacer que una organización siga creciendo o desaparezca.”⁵⁶ Para Porter existen cuatro fuerzas influyentes sobre la organización: los competidores, los compradores, los proveedores y el control de recursos.

Para Tomas A. Petit, esos mismos elementos son lo que él define como ‘el medio del mercado’. En primer lugar habla de proveedores de recursos (personal, material, tecnológico o monetario). “Para funcionar una empresa necesita crear buenas relaciones con esos proveedores de recursos. Para obtener mejores resultados, deberá existir una entrada de recursos adecuada a las exigencias particulares de la producción de una empresa.”⁵⁷

En cuanto a los clientes (compradores/consumidores), Petit afirma que sin ellos la organización no puede existir. De los competidores dice que éstos son inevitables puesto que siempre habrá entes paralelos a cierta organización.

⁵⁵ Krieger, Mario, *op. cit.*, p.256.

⁵⁶ *Ibidem*, p. 258.

⁵⁷ Petit, Tomas A., *op. cit.*, p.34.

“Desde el punto de vista individual de una empresa, las otras empresas que producen artículos similares a los suyos son competidoras.”⁵⁸

Por otra parte, el proceso de interrelación que existe entre el entorno y la organización, a decir de Ruiz Olabuenaga, se manifiesta en cuatro formas:

- *Las orientadas a la garantía de legitimidad social y viabilidad técnica de recepción input y exportación de output.*
- *Las necesarias para la garantía operativa de recepción de estas operaciones.*
- *Las de protección y autodefensa de ataques de competitividad, invasión o cooptación por parte de otras organizaciones.*
- *Las de colaboración y enriquecimiento mutuo con otras organizaciones*⁵⁹.

El mismo autor distingue entre cuatro tipos de entornos, de acuerdo a las diferentes características que manifiestan:

- **Entorno plácido conjuntado:** Existe un alto nivel de estabilidad por lo que la heterogeneidad no es un problema y los elementos nuevos se adaptan fácilmente.
- **Entorno plácido aleatorio:** Tiene mucha estabilidad, relativa homogeneidad pero existe mucha incertidumbre por falta de funcionamiento de los elementos del entorno.
- **Entorno alterado:** Existen cambios repentinos en la homogeneidad, por lo que hay incertidumbre y se imposibilitan las estrategias de planeación y de toma de decisiones.
- **Entorno turbulento:** Se crea un alto nivel de incertidumbre porque existe un cambio brusco en la heterogeneidad y la inestabilidad.

⁵⁸ *Ibidem*, p. 39.

⁵⁹ *Ibidem*, pp.305-306.

Otra categorización es la propuesta por Mintzberg, para él los entornos organizativos poseen cuatro dimensiones fundamentales, mismas que a continuación se describen brevemente:

- **La complejidad.-** un entorno puede ser complejo si “requiere que la organización disponga de gran cantidad de conocimientos sofisticados acerca de productos, clientes u otros factores.”⁶⁰ Por otra parte, el entorno es sencillo en la medida en que los conocimientos sean de fácil comprensión.
- **La estabilidad.-** se refiere al dinamismo o estabilidad que una organización puede tener, la cual dependerá de los mismos factores antes mencionados. Para el autor, cuando ocurren cambios inesperados e inciertos, es decir, cuando el entorno es dinámico, entonces surgen los problemas.
- **La diversidad de mercados.-** esta característica se refiere a que los mercados de una organización pueden ser diversificados o integrados. O sea, si se tienen varios o poco clientes, si producen mucho o no, etcétera.
- **La hostilidad.-** se refiere a la munificencia u hostilidad del entorno que gira alrededor de una organización. “La hostilidad se ve influida por la competencia, por las relaciones que mantiene la organización con los sindicatos, el gobierno y otros grupos externos.”⁶¹ Esta característica está estrechamente ligada a la de ‘estabilidad’ por el hecho de que aquellos entornos hostiles son dinámicos debido a que la hostilidad es impredecible.

Debido a lo anterior, las organizaciones diseñan estrategias para operar adecuadamente en su entorno, considerando sus variantes y condiciones. Las estrategias internas son el proceso de adaptación que realiza la organización en relación con el entorno.

⁶⁰ Mintzberg, Henry, *op. cit.*, pp. 309-310.

⁶¹ *Ibidem*, p.310.

Entre ellas: *cambio de especialidad*, es decir, se modifica la actividad o servicio que se realiza; *reclutamiento*, se basa en renovar los recursos humanos por aquellos mejor preparados; *estudio analítico del entorno*, el cual comprende la búsqueda de nuevos clientes; *el acolchonamiento*, que consiste en almacenar *inputs* o inducir el *output* para una mayor competitividad; la *compensación*, en donde se crean ofertas o promociones; el *racionamiento*, en el cual se racionan los servicios para no caer en caos; y la *dispersión geográfica*, que corresponde a la forma en que la organización se mueve a lugares más seguros o benignos para ella.

Por otro lado, las estrategias externas pretenden modificar el entorno, algunas de ellas son: la *publicidad*, para cambiar la imagen externa de la organización; la *contratación*, en donde se vende el bien o servicio antes de haberse producido; la *cooptación*, que permite absorber las amenazas potenciales como individuos, grupos u otras organizaciones ofreciéndoles ventajas concretas; la *dirección compartida*, consiste en que uno o varios directores poseen organizaciones en común para fortalecerlas y tener prestigio; la *fusión*, es la unión de dos organizaciones para lograr economías de escala; y los *grupos de presión*, con la influencia de expertos se hacen alianzas de personas o grupos del entorno.

En suma, la importancia del entorno radica en que la organización es considerada como un sistema abierto, por lo tanto siempre se verá influido por factores exteriores con los que produce una retroalimentación, la cual impacta directamente en sus procesos y proyectos.

Como ya se vio, el entorno de una organización está constituido por todos aquellos elementos (personas, grupos, organizaciones, legislaciones) con las que intercambia sus materiales, su energía y su información, y que por tanto, la determinan en una relación recíproca.

Es importante recalcar que éste no debe entenderse como una entidad ajena o fuera de los límites de la organización, pues en muchas ocasiones estos límites se tornan difusos.

Finalmente es fundamental afirmar que ninguna organización puede vivir sin entorno, pero sí puede elegirlo o modificarlo, pues la organización y el entorno se influyen mutuamente. El entorno puede ser relevante o irrelevante según la relación estrecha y directa con los elementos exteriores, a más relación mayor relevancia.

En el siguiente capítulo abordaremos una parte de la comunicación externa que consideramos fundamental y que es tema de esta tesis: las relaciones públicas.

CAPÍTULO 2

RELACIONES PÚBLICAS

Uno de los campos de acción de la comunicación organizacional son las relaciones públicas, tema que se abordará de manera extensa en este capítulo. Primero, daremos un recorrido histórico para identificar momentos clave en el desarrollo de esta disciplina, después se definirá de manera detallada a partir de diversos autores y, posteriormente, explicaremos sus funciones y ahondaremos en una de ellas: la reputación corporativa.

2.1. Antecedentes

En la historia de las relaciones públicas existen dos corrientes que se oponen al momento de fijar los orígenes. Por un lado se encuentran los autores que afirman que los orígenes de las mismas son tan antiguos como la humanidad y se han ido desarrollando a la par de su historia. Mientras que por el otro están quienes afirman que para el estudio de las relaciones públicas se debe ceñir su origen al momento en que surgen como disciplina.

Si se abordan desde la primera óptica, se puede decir, de acuerdo con Edward L. Bernays que “los orígenes son tan viejos como pueda ser la existencia de la humanidad ya que el hombre durante toda su vida ha tenido que informar, persuadir e integrar unos con otros.”⁶² Para él, los tres elementos principales de las relaciones públicas, tan antiguos como la sociedad, son: informar al pueblo, persuadirlo e integrar a unas personas con otras; lo que ha variado con el tiempo no son los fines, sino los medios para conseguirlos.

Ahora bien, diversos autores afirman que el punto de partida fue la integración del hombre en comunidades con manifestaciones como la búsqueda de cohesión interna en la tribu o la comercialización e intercambio de productos en el paleolítico y neolítico, respectivamente⁶³.

⁶² Bonilla, Carlos, *Op. Cit.*, p. 48.

⁶³ S/ autor, *Antecedentes Relaciones Públicas*, [en línea] s/número de páginas, s/ lugar

Cuestiones que a pesar de implicar relaciones humanas, no cumplen con las funciones específicas de las relaciones públicas en sentido estricto, es por ello que algunos otros como Salvador Mercado hablan del origen en las acciones desarrolladas por “los filósofos chinos e hindúes (...) hombres que destacaron por su diplomacia en el difícil arte de conducir a los pueblos.”⁶⁴

De acuerdo con este mismo autor, en su libro *Relaciones Públicas Aplicadas. Un camino hacia la productividad*, en Grecia, la estrategia utilizada era la oratoria, una “técnica para modificar la opinión pública con fines políticos.”⁶⁵

Los romanos, por su parte “utilizaban frases e ideas del vocabulario político, las cuales concuerdan con los conceptos modernos de las relaciones públicas.”⁶⁶

Tras la caída del Imperio Romano, la opinión pública pasó a segundo plano, pues durante la Edad Media, era la Iglesia la encargada de plasmar y transmitir dicha opinión a través del ejercicio correcto y eficaz de las relaciones públicas. “La Iglesia utilizaba la acción política y militar para sus campañas de relaciones públicas. Tal fue el caso de las Cruzadas, que agruparon a la cristiandad en la guerra contra los musulmanes”⁶⁷.

A decir de Carlos Bonilla, una pieza clave en la evolución de esta disciplina fue la Carta Magna, en 1215, la cual es la base de la Constitución de Estados Unidos y de la Declaración de los Derechos Humanos.

Más tarde, con la introducción de la imprenta en el siglo XV se marca un parteaguas, pues a partir de ella se fomentaría la circulación de la palabra escrita, la cual se convirtió en una de sus primeras herramientas.

Un siglo más tarde, Martín Lutero y Juan Calvino emplearían para su movimiento protestante todos los medios de difusión con los que contaban en su época (publicación de libros, folletos, carteles, discursos y debates políticos)

de edición, Consultado el 25 de febrero de 2013, Dirección URL:
<http://www.mitecnologico.com/Main/AntecedentesRelacionesPublicas>.

⁶⁴ Mercado, Salvador, *Relaciones Públicas Aplicadas. Un camino hacia la productividad*, México, CENAGE Learning, 2008, p. 44.

⁶⁵ *Ibidem*, p. 27.

⁶⁶ *Idem*.

⁶⁷ Bonilla, Carlos, *Op. Cit*, p. 49.

para lograr influir en la opinión pública y “lograr que grandes masas estuvieran en contra de la Iglesia católica”⁶⁸.

En el siglo XVIII, la Revolución Francesa utilizó como una de sus armas más eficaces el manejo de las relaciones públicas. Se emplearon medios como libros, folletos, periódicos, las tablas, las sátiras, las insignias militares, las escarapelas, entre otros, para ganar audiencia.

Durante este siglo también surgió la Enciclopedia, considerada un antecedente ideológico de los movimientos de independencia.

Por su parte, líderes como Napoleón Bonaparte y Simón Bolívar utilizaron la opinión pública como medio para tener una buena imagen y apoyo del pueblo.

“Edward Bernays afirma que de 1800 a 1865 las relaciones públicas estadounidenses evolucionaron y pasaron de las primitivas agencias de prensa de la época colonial, hasta el ordenamiento claro y consciente ejecutado por Abraham Lincoln, respecto a la opinión pública nacional y extranjera a favor de los intereses de la unión.”⁶⁹ Para el decimosexto Presidente de Estados Unidos los contactos personales y la prensa adquirieron gran relevancia.

Sin embargo, se considera que entre 1865 y 1900, las relaciones públicas perdieron fuerza, pues a pesar de que en esos años el proceso de industrialización se aceleró en Estados Unidos, en un principio las compañías no cuidaban la imagen ante sus públicos, ya que sólo se interesaban en las ganancias; había por lo tanto una muy mala imagen difundida entre los empleados y los consumidores acerca de los grandes empresarios y de las empresas en sí.

“La aparición del experto de las relaciones públicas se volvía inevitable. Hacia falta presentar a la empresa, a la fábrica, como una sociedad justa, agradable, simpática a todo mundo, tanto a los de adentro como a los de afuera”⁷⁰.

De acuerdo con Henry Verdier, citado por Carlos Bonilla en su texto

⁶⁸ Mercado, Salvador, *Op. Cit*, p. 45.

⁶⁹ Bonilla, Carlos, *Op. Cit*, p. 52.

⁷⁰ Bonilla, Carlos, *Op. Cit*, p. 51.

Comunicación: función básica de las relaciones públicas, en 1882 fue utilizada por primera vez la expresión *Public Relations* por el abogado Dorman Elton durante la conferencia “*The public relations an the duties of the legal profession*” en la Escuela de Leyes de Yale.

Esto en una época en la que las protestas contra los malos tratos de las empresas daban inicio, fue así que a principios del Siglo XX los grandes corporativos reconocieron la necesidad de una opinión pública favorable.

La prensa también adquirió mayor fuerza y apoyo en la exposición y denuncia de imperfecciones al interior de la industria. No se logró modificar actitudes, sin embargo surgió conciencia sobre el valor de las palabras, es por ello, citando a Carlos Bonilla, que se ubica la integración de las relaciones públicas a la empresa en tres etapas:

Agencia de prensa: Era a través de la prensa como se buscaba influir en el público para modificar opiniones desfavorables y aumentar o mantener las favorables.

Campaña política: “Cuando se introduce literatura propagandística e información masiva a los grandes discursos y la necesidad de educar al pueblo.”⁷¹

Influencia de la empresa: Con la necesidad de obtener la simpatía del público y de tratar a los empleados de un modo más humanitario, las relaciones públicas entran a formar parte del panorama de las empresas.

A partir de este momento, con la integración de las relaciones públicas a la empresa es cuando se puede empezar a hablar de una disciplina consolidada, pues es entonces cuando comienzan a surgir esfuerzos teóricos para dilucidar su campo de acción.

Retomando a Sam Black, es posible fijar los orígenes teóricos de esta herramienta de comunicación a principios del siglo XX. Empieza con la fundación de la primera oficina de relaciones públicas en Estados Unidos, por

⁷¹ *Ibidem*, p. 52.

parte de Ivy Lee. Posteriormente, en año 1923 Edward Bernays publicó su libro *Crystallizing Public Opinion*, el primero en describir la función y ejercicio de las relaciones públicas. Para llevarlas a un nivel más profesional decidió impartir un curso sobre “los principios, prácticas y ética” de las mismas en la Universidad de Nueva York. A partir de esto universidades como Wisconsin y Princeton implementaron cursos en la materia.

De la mano de Bernays vendrían otros teóricos importantes como Michael Register (experto en casos de crisis), Pandleton Dudley y Paul Garret, quienes en 1936 constituyeron la *National Association of Public Relation Counsel*, la primera agrupación organizada.

En 1939 Rex F. Harlow, fundó en San Francisco otra agrupación a la que nombró *American Council on Public Relation*, la segunda en su tipo, y así se dio pie al surgimiento de múltiples organizaciones.

“Las Relaciones Públicas fueron incorporadas como herramienta de comunicación estratégica en las compañías trasnacionales a partir de los años cincuenta; esto debido a que los resultados de implementación contribuían, en conjunto con la publicidad, al incremento en las ventas de sus productos y al reconocimiento de la propia empresa entre las audiencias clave”⁷².

Con el pasar de los años se hizo evidente que las estrategias de comunicación y relaciones públicas podían apoyar, a través de diferentes técnicas, a llevar mensajes específicos de la compañía a los públicos de interés.

En la actualidad, las relaciones públicas tienen a su cargo generar opinión, conocimiento, confianza y aceptación entre las audiencias clave (empleados, consumidores, instituciones, etcétera), hacia los productos o servicios que brinde una organización.

Finalmente, es importante mencionar que como se ha visto, ya sea tomando como punto de partida la visión totalitaria del origen de las relaciones públicas o la que se limita sólo a su surgimiento como disciplina, al publirrelacionista se

⁷² Domínguez Dorantes, Eduardo y Tapia Carbajal Marisol, Tesis de Licenciatura “La función de las relaciones públicas en el lanzamiento de un producto farmacéutico: Análisis del caso ‘Gardasil’ de Merck Sharp & Dohme”, México, UNAM, 2011, p. 3.

le ha identificado a través de los años como un consejero, un consultor capaz de guiar tanto a gobernantes como a organizaciones por medio de estrategias.

2.2. Definiciones

Con la finalidad de comprender por qué las relaciones públicas son una herramienta estratégica para las organizaciones y cuáles son los alcances de las mismas, a continuación se definirán de manera detallada a partir de diversos autores.

En 1975 se aceptó por parte de la Fundación para la Educación e Investigación de las Relaciones Públicas, liderada por Rex Harlow, una definición internacional en la cual se afirma que “son la función característica de la dirección que ayuda a establecer y mantener unas líneas de mutua comunicación, aceptación y cooperación, entre una organización y sus públicos; implica la gestión de problemas o conflictos; ayuda a la dirección a estar informada de la opinión pública y a ser sensible a la misma; define y enfatiza la responsabilidad de la dirección para servir al interés público; ayuda a la dirección a estar al corriente del cambio y a utilizarlo de manera eficaz, sirviendo de sistema precoz de aviso para facilitar la anticipación de tendencias; y utilizar la investigación, el rigor y las técnicas de la comunicación ética como herramientas principales”.⁷³

Por su parte en el Boletín de *Public Relations News* se establecen como “la función directiva que evalúa las actitudes del público e identifica las políticas y procedimientos de un individuo o de una organización con el interés público, y planifica y ejecuta un programa de acción para obtener la aceptación y la comprensión del público.”⁷⁴

Ambos textos fijan el lugar de las relaciones públicas en la parte directiva, debido a que serán ellos y el publicirrelacionista quienes se encarguen de tomar las decisiones que impacten en la opinión pública.

⁷³ Gruning, James E. y Hunt, Todd, *Dirección de Relaciones Públicas*, Barcelona, Ed. Gestión 2000, 2000, p. 53.

⁷⁴ *Ibidem*, p, 55.

Scott Cuttlip sintetiza la definición y aporta que las relaciones públicas “son el esfuerzo planificado para influir en la opinión a través de la buena reputación y de una actuación responsable, basadas en una comunicación bidireccional mutuamente satisfactoria”.⁷⁵

James Grunig y Todd Hunt parten de explicar que la comunicación es una conducta de los individuos, grupos u organizaciones para esclarecer la función de los profesionales de las relaciones públicas, quienes “dirigen, planifican y ejecutan la comunicación para la organización”⁷⁶; así mismo pueden gestionar la circulación de un mensaje fuera de la organización cuando ayudan a la dirección a decidir la manera más conveniente de explicar una política o acción al público.

Para Carlos Bonilla, se trata de una “disciplina sociotécnico-administrativa gracias a la cual se analiza y evalúa la opinión y actitud de los públicos de una organización y se lleva a cabo un programa de acción planificado, continuo y de comunicación basado en el interés de la comunidad destinado a mantener una afinidad y solidaridad de los públicos con la organización para promover el desarrollo recíproco”⁷⁷.

Habla de una función orgánica ya que tienen como fin que la organización funcione y se desarrolle en condiciones óptimas, esto a través de la modificación de la conducta organizacional, una participación programada en su medio y la respuesta a las exigencias de cambio que impone el ambiente exterior.

En el *Webster New Internacional Dictionary* se dice que son “el fomento de la relación, comunicación y buena voluntad entre una persona, empresa o institución y otras personas, ciertos públicos o la comunidad en general, a través de la distribución de material interpretativo, del desarrollo del intercambio civil y la evaluación de la reacción del público”.⁷⁸

⁷⁵ *Ibidem*, p. 54.

⁷⁶ *Ibidem*, p. 52.

⁷⁷ Bonilla, Carlos, *Op Cit.*, p. 78.

⁷⁸ Black, Sam, *Op Cit.*, p. 19.

Se puede afirmar entonces que su objetivo es interpretar a la organización ante el público y al público ante la organización.

Para Sam Black, uno de los autores clásicos en el área “las relaciones públicas tratan del modo en que la conducta y las actitudes de los individuos, organizaciones y gobiernos inciden unos sobre otros.”⁷⁹

Él resume las funciones de dicha disciplina de la siguiente manera:

- Asesoramiento basado en la comprensión de la conducta humana.
- Análisis de tendencias futuras y predicción de sus consecuencias.
- Investigación de la opinión pública, sus actitudes y expectativas.
- Establecer y mantener una comunicación de doble vía, basada en la verdad y en la información total.
- Prevención de conflictos y malas interpretaciones.
- Fomento del respeto mutuo y la responsabilidad social.
- Armonía de los intereses públicos y privados.
- Fomento de las buenas relaciones entre el personal, los proveedores y los clientes.
- Atraer buen personal y reducir el trasiego de trabajadores.
- Promoción de productos y servicios.
- Proyección de la imagen e identidad corporativas.⁸⁰

Añadimos a la lista la reputación corporativa ya que, esta función toma en cuenta una visión de la empresa en relación directa con su entorno, encaminada a la sostenibilidad, es decir, asunción de una nueva responsabilidad social y medio ambiental. Tema del que se hablará en el último apartado del capítulo.

Tras el análisis del listado antes revisado se puede decir que una de las funciones primordiales del experto en la materia es mantener y establecer flujos de comunicación adecuados entre las audiencias clave de la

⁷⁹ *Ibidem*, p.15.

⁸⁰ *Ibidem*, p. 16.

organización (medios de comunicación, proveedores, consumidores, clientes, gobierno, sociedad civil, entre otros).

Por otra parte, en la “Declaración Oficial de las Relaciones Públicas” de la *Public Relations Society of America*, se presenta de forma detalla la función estratégica de las relaciones públicas para la organización, sus funciones y alcances, es por ello que se consideró esencial presentarla en su versión completa a continuación.

Las relaciones públicas ayudan a nuestra sociedad compleja y pluralista a alcanzar decisiones y funcionar mejor, contribuyendo al entendimiento mutuo entre grupos e instituciones. Ayudan a conciliar los intereses públicos y privados.

Las relaciones públicas están al servicio de una gran variedad de instituciones en la sociedad, como negocios, corporaciones, agencias gubernamentales, asociaciones de voluntarios, fundaciones, hospitales, escuelas, universidades e instituciones religiosas. Para alcanzar sus objetivos estas instituciones deben desarrollar relaciones efectivas con audiencias o públicos muy distintos, como empleados, miembros, clientes, autoridades locales, accionistas y otras instituciones, así como con la sociedad en general.

La dirección de las instituciones debe comprender las actitudes y escalas de valores de sus públicos para poder alcanzar las metas de las mismas. Esas metas a su vez dependen del entorno exterior. Los responsables de relaciones públicas actúan como consejeros y mediadores, ayudando a transformar los objetivos privados en estrategia y acción razonable y públicamente aceptable”.

Como función directiva las relaciones públicas abarcan los siguientes puntos:

1. Anticipar, analizar e interpretar la opinión pública, actitudes y asuntos que puedan tener repercusión, en sentido positivo o negativo, en las operaciones y planes de la organización.
2. Aconsejar a todos los niveles de dirección de la organización respecto a las decisiones estratégicas, líneas de conducta y comunicación, tomando en consideración su complejidad y la

responsabilidad de la organización frente a la ciudadanía o la sociedad.

3. Investigar, dirigir y evaluar, sobre una base de continuidad, programas de acción y comunicación, para conseguir el entendimiento de un público informado, necesario para el éxito de las metas de la organización. Esto puede incluir relaciones de marketing, financieras, de recaudación de fondos, relaciones con los empleados, los ayuntamientos o el gobierno y otros programas.
4. Planificar e implantar las acciones de la organización para influenciar o cambiar la política pública.
5. Fijar objetivos, planificar, presupuestar, contratar y formar personal, desarrollando servicios; en definitiva, gestionar los recursos necesarios para que todo lo anterior funcione.
6. Los ejemplos de los conocimientos que requieren en la práctica profesional de las relaciones públicas incluyen la comunicación, la psicología, la psicología social, las ciencias políticas, las económicas y los principios de gestión y ética. Los conocimientos técnicos y aptitudes se requieren para llevar a cabo estudios de opinión, análisis de problemáticas públicas, relaciones con medios de comunicación, *mailing*, publicidad institucional, publicaciones, producciones de películas/videos, eventos especiales, discursos y presentaciones.
7. Para ayudar a definir e implantar una estrategia, el responsable de las relaciones públicas utiliza una variedad de habilidades de comunicación profesional y desempeña un papel de integración, tanto dentro de la organización como entre la organización y su entorno.⁸¹

*Adaptada formalmente en la Asamblea de la PRSA el 6 de noviembre de 1982.

En suma, las relaciones públicas son la función directiva mediante la cual se establecen relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y el público o públicos, lo cual determina y condiciona su éxito o fracaso.

⁸¹ Cutlip, Scott, Center, Allen H. y Broom, Gleen M, *Manual de relaciones públicas eficaces*, Barcelona, Ed. Gestión 2000, 2006, Pp. 35-36.

Se dice que son estratégicas pues no surgen la nada, son acciones planificadas y dirigidas a públicos bien definidos “con el fin de predisponerlos favorablemente (creando actitudes positivas) hacia una empresa o institución.”⁸²

El recorrido histórico previamente abordado, fija como función principal la de influir directamente en la opinión pública para lograr resultados favorables o modificar opiniones adversas. Sam Black habla también del tema de la influencia, es decir, la capacidad persuadir con el adecuado flujo de comunicación, para favorecer la imagen de la organización; si bien ésta es una de sus funciones, no es la única.

En la actualidad la actividad ha adquirido matices más complejos, pues ya no sólo se busca que hablen bien de alguien o algo, se trata de afianzar la imagen, reforzarla de tal manera que logre un impacto en la mente de los públicos y entonces permanezca.

Para cumplir su función se toma como base de apoyo a los medios de comunicación, pues son considerados como multiplicadores de información y permiten una amplia difusión de mensajes.

Cuestión que es elemental, pues vivimos en la era de la tecnología y la información, el momento en que la sociedad requiere de transparencia y rendición de cuentas, es por ello que un manejo adecuado la última es fundamental para las organizaciones, pues determina en cierta manera su permanencia o desaparición.

Entonces la importancia de las relaciones públicas radica en que a través de ellas se tienden puentes de comunicación entre las organizaciones y sus públicos con lo cual se satisfacen necesidades básicas de información y retroalimentación que permiten el mutuo entendimiento. Se trata de una disciplina que tiene como elemento primario a la comunicación y que desarrolla acciones, programas y estrategias que permitan el establecimiento de vínculos adecuados.

⁸² Lacasa, Antonio, *Gestión de la comunicación empresarial*, España, Editorial Gestión 2000, 1998, p. 31.

Para entender mejor cómo las relaciones públicas se desarrollan a través de un plan en el siguiente apartado abordaremos lo que es y lo que involucra para su cumplimiento.

2.3 Plan de relaciones públicas

Carlos Bonilla explica que “las relaciones públicas representan el ‘para qué’ de la comunicación. Todas las actividades encaminadas a optimizar flujos de comunicación dentro de la organización y a identificarla con entidades ubicadas en su entorno de relación deben normarse con criterios de relaciones públicas previamente establecidos”⁸³.

Es decir, son las encargadas de ver que los procesos de comunicación tanto al exterior como en el interior se lleven a cabo de forma armónica, todo ello a través de la elaboración, implantación y evaluación de programas o planes destinados a integrar a la organización con todos sus públicos.

La finalidad de establecer un plan es optimizar los recursos, es decir, seleccionar las mejores alternativas disponibles, los instrumentos idóneos y así establecer un curso de acción. Para poder llevarlo a cabo se deben establecer objetivos concretos y una estrategia de acción.

El proceso de las relaciones públicas es una adaptación del proceso administrativo que, de acuerdo con el autor antes citado, se divide en cuatro fases:

- Establecimiento de objetivos e investigación
- Planeación y programación
- Comunicación
- Evaluación

En la investigación se indaga en las variables de las actividades de la organización: opiniones, reacciones, actitudes y percepciones, así como en los elementos de ésta, la organización en sí misma, sus públicos y las relaciones

⁸³ Bonilla, Carlos, *Op. Cit.*, p. 101.

que guardan entre ellos. Lo anterior permite detectar problemáticas actuales y futuras que se podrían enfrentar.

En la planeación y programación se relacionan “las opiniones, ideas, actitudes y reacciones con la política y programas de la organización. De este modo, se determina el curso de los intereses mutuos.”⁸⁴ Con la investigación y la relación de los factores antes mencionados se logran detectar las causas de los malestares que tenga la organización. Toda esta información permite identificar las necesidades comunicativas de los públicos perjudicados.

Gracias a la investigación previamente hecha y la planeación, se programan los objetivos que se buscan para lograr una interacción óptima entre la organización y sus públicos.

La comunicación es una fase en donde se establecen las tácticas para que el programa sea viable y eficiente. “Las relaciones públicas son de modo esencial una función de comunicación. Por ello, las estrategias contenidas en sus programas de acción implican de forma básica el desarrollo de programas de comunicación en todos sus niveles.”⁸⁵

Finalmente, la evaluación es una fase en la que se realiza una cuantificación de los datos y el análisis de los resultados como consecuencia de la elaboración del programa. “Se comprueba la efectividad de las técnicas empleadas o los cursos alternativos elegidos y se comprueban, por medio de técnicas estadísticas, los cambios registrados en la forma en que la organización es percibida por sus interlocutores”⁸⁶ debido a la implementación del programa.

A su vez, hay ciertos criterios que deben tomarse en cuenta al momento de asignar recursos tanto humanos como físicos a un plan de relaciones públicas y son: tamaño e importancia de los públicos participantes, estructura orgánica, filosofía, y políticas de la organización, recursos económicos de la misma y

⁸⁴ *Idem.*

⁸⁵ *Ibidem*, p.88.

⁸⁶ *Íbidem*, p.90.

funciones que pretende realizar⁸⁷.

Es elemental recalcar que todas las acciones llevadas a cabo por una organización con la finalidad de optimizar la comunicación con sus públicos, integrarse a la comunidad o proyectarse a nivel mediático deben obedecer a un plan de relaciones públicas.

2.3.1 Objetivos

Los objetivos van ligados a la información, la cual es eje central de la estrategia, éstos nos guiarán a tomar la mejor decisión para la organización; se trata de aquellos fines que llevará a la empresa a ser proactiva para generar mayores recursos y rentabilidad. Las utilidades y los rendimientos son la forma de saber si la empresa está funcionando⁸⁸.

El objetivo para Michael Porter es esencial para definir lo que quiere la empresa, son los grandes resultados que ésta espera; así mismo debe estar guiado a establecer una diferencia para lograr la competitividad.

Rafael Pérez en *Estrategias de comunicación* lo entiende como lo que quiere la empresa y las formas en que ésta se organiza para lograr su subsistencia. Es lo que la organización desea y busca.

Los objetivos son los resultados que se esperan obtener mediante el plan de acción que llevaremos a cabo, es decir, la estrategia, la cual utilizará tácticas para lograrlo en el menor tiempo posible y con el uso eficiente de los recursos. Éstos deben ser coherentes con lo que es la organización.

Cada objetivo que se plantee la organización debe perseguir la competitividad para estar por encima de las demás y lograr ser más rentable. Ser rentable implica ser capaz de generar más recursos. Si una organización no está hecha con fines lucrativos y no persigue generar, aunque sea, el mínimo de capital

⁸⁷ *Ibidem*, p. 102.

⁸⁸ Lacasa, Antonio, *Op. Cit.*, p. 25.

para sí misma está perdida, porque no podrá existir entre tanto no genere recursos para los propios fines y perderá su sobrevivencia.

2.4 Función estratégica de las RRPP en las organizaciones

La formulación de estrategias es esencial para el cumplimiento de los objetivos organizacionales en las empresas, la forma de presentarlas es a través de un plan para darles carácter de proyecto. En este sentido, las relaciones públicas son una forma que utiliza la organización para lograr dichos objetivos, por ello su función en las organizaciones es estratégica.

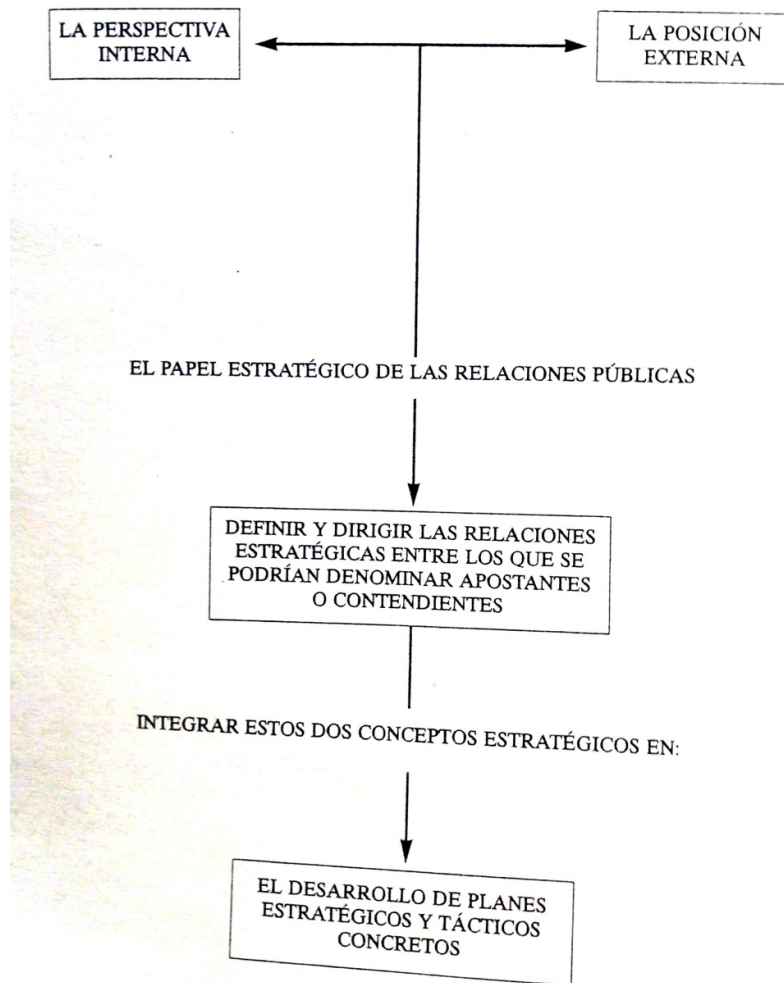
Así, las relaciones públicas en las organizaciones buscan armonizar “la visión interna y los valores de la dirección con la posición externa de la organización [...] tienen el papel estratégico de llenar el vacío existente entre la perspectiva interna de una organización y su posición externa”⁸⁹.

De tal forma que el entorno funge como algo fundamental para la organización pues, de acuerdo con él y sus variantes, ésta define sus lineamientos internos para lograr sus objetivos a través del contacto directo con los elementos externos, de modo que se origine una relación con sus públicos a través de una comunicación óptima.

Los cambios que existan dentro de la organización serán responsabilidad de las relaciones públicas según la forma en que establezcan y mantengan relaciones de cooperación con sus públicos.

Sam Black explica en el siguiente cuadro la forma en que las relaciones públicas son estratégicas:

⁸⁹ Black, Sam. *Op. Cit.*, p. 24.



Fuente: Black, Sam, *ABC de la Relaciones Públicas*, Editorial Gestión 2000, Tercera Edición, España, 1999. P.25.

Las relaciones públicas desempeñan una función estratégica en el momento en que coadyuvan a cumplir los objetivos organizacionales a través de sus propias estrategias y tácticas, las cuales conllevan un proceso de realización específico y significativo para el éxito en el cumplimiento de sus propios fines tal y como se abordó en el apartado correspondiente al plan de relaciones públicas.

Dicho proceso estratégico requiere de herramientas y tácticas específicas para funcionar correctamente. Octavio Rojas Orduña proporciona una larga lista de éstas, a continuación mencionaremos la mayoría:

1. Seguimiento de medios
2. Base de datos
3. Mensajes clave
4. Nota de prensa
5. Dossier de prensa
6. Otros documentos de prensa (declaración, artículo firmado, editorial, estudio de caso)
7. Fotografías, videos y radiocomunicados
8. Medios impresos de relaciones públicas (revistas internas, externas y en línea, folletos, boletines, etcétera)
9. Relaciones con los medios (exclusivas, silencios, filtraciones, rumores).
10. Cartas al director y otros espacios de participación pública
11. Cursos de formación de portavoces
12. Ruedas de prensa
13. Entrevistas
14. Viajes de prensa
15. Gira de medios
16. Eventos (exposiciones, congresos, jornadas a puertas abiertas, ferias, etcétera) y regalos
17. Pruebas de producto
18. Showrooms
19. Publicidad institucional e infomercial
20. Servicios de atención telemática
21. Patrocinio y mecenazgo
22. Relaciones con analistas sectoriales
23. Speaking opportunities (relaciones con líderes de opinión)
24. Campañas con las bases y creación de grupos de presión
25. Mapas institucionales
26. Herramientas de comunicación interna
27. Herramientas de comunicación electrónica (seguimiento en Internet, página Web, Dark Sites, bitácoras, Wiki, videojuegos, etcétera)⁹⁰

⁹⁰ Rojas Orduñas, Octavio Issac, *Relaciones Públicas, la eficacia de la influencia*, España, Editorial ESIC, 2008, 2º edición, pp.99-261.

Por su parte, el autor Jordi Xifra identifica diferentes técnicas que se pueden poner en práctica de acuerdo a las distintas estrategias de relaciones públicas, las cuales describe en la siguiente tabla:

<i>Relaciones con la prensa</i>	<i>Comunicación interna</i>
Conferencias de prensa	Intranet
Videocomunicados de prensa	Tablones de anuncios
Dossier de prensa	Buzón de sugerencias
Desayunos o comidas de prensa	Mensajería electrónica
Visitas de prensa	Señalética
Viajes de prensa	Periódico interno
Artículos prerredactados	Correo interno informativo
Publirreportaje	Material audiovisual de uso interno
Fotografía	Seminarios de estudio
Sitios Web (sala de prensa on-line)	Proceso de acogida
Correo electrónico	Organización de eventos
<i>Comunicación visual corporativa</i>	<i>Relaciones Públicas Financieras</i>
Identidad gráfica: el logotipo y sus aplicaciones	Memoria anual
Diseño industrial o estilismo del producto	Organización de asamblea anual
Packaging	Apuntes financieros
Diseño de ambientes	Relaciones con la prensa financiera
	Relaciones con los analistas financieros
	Relaciones con los accionistas e inversores
	Relaciones con las entidades financieras
<i>Patrocinio y mecenazgo</i>	<i>Lobbismo</i>
Organización de eventos	Relaciones con la prensa
Técnicas publicitarias	Movilización popular
Publicitación del evento	Negociación
	Argumentación

Técnicas de implicación comunitaria	Técnicas publicitarias
Organización de eventos	Relaciones con la prensa
Patrocinio y mecenazgo	Mensajería ordinaria y electrónica
Donaciones y subvenciones	Ferias
	Patrocinio
	Boletines informativos

Como se observó, ambos autores coinciden en las herramientas que han de ser desplegadas por lo empresa, por lo que se puede decir en este punto que las relaciones públicas han desarrollado un modelo que se repite en diferentes organizaciones y es funcional. Sin embargo, es una actividad que, al estar en contacto con diferentes públicos, permite utilizar la creatividad para la implementación de estrategias y tácticas diversas.

Hay que tomar en consideración que la integración de las relaciones públicas como una función específica de las organizaciones es reciente pues, en 1936 solamente el 3% de las empresas más grandes en Estados Unidos de América contaban con esta área.⁹¹

El crecimiento de las organizaciones y el consecuente aumento de sus públicos hizo que los directivos no pudieran coordinar ya todas las relaciones de comunicación con ellos. “Muchas organizaciones se volvieron cada vez más complicadas, exigiendo expertos en comunicación que las explicaran al público (...) las organizaciones empezaron a crear una función de gestión-comunicación, llamada Relaciones Públicas, para hacer el trabajo que los dirigentes de la organización ya no tenían tiempo de hacer.”⁹²

Así se crea un departamento capaz de cumplir una función de comunicación y gestión de ésta entre los públicos y la organización en sí misma llamado relaciones públicas. Además dicho departamento permite a la organización adaptarse y controlar su entorno, en lo posible.

⁹¹ *Ibidem*, p. 91.

⁹² Gruning, James E. y Hunt, Todd, *Op. Cit.*, p.56.

La importancia del área radica en que la organización se prepara para establecer y mantener vínculos de cooperación con sus públicos de modo que espere una capacidad de respuesta positiva de ellos ante las actividades que lleva a cabo. Así mismo son una oportunidad de acción para lograr.

2.4.1 ¿Qué son las estrategias?

“Si el enemigo te envía mensajeros y te hablan humildemente, es que está preparado para atacar; si te habla con orgullo, es que se va a retirar”⁹³. En la guerra el engaño era una de las estrategias para crear un ambiente de seguridad al enemigo para que ganara confianza y así garantizar el triunfo de las batallas.

La estrategia es el medio por el cual se alcanzan objetivos, previamente delimitados, a través de tácticas y herramientas específicas según las necesidades de dichos objetivos. Su concepto viene de la toma de decisiones militares, por eso es considerada una palabra de la guerra.

Sin embargo, su epistemología ha cambiado gracias a que diversos teóricos de distintas disciplinas han retomado el concepto y lo han adaptado para explicar los cambios necesarios que se deben realizar en cierta situación para lograr ser mejor en su campo de estudio. La administración y la economía son dos de las disciplinas que más utilizan este concepto.

Si se hace una analogía entre la guerra militar y la guerra por el mercado, “algunos economistas hicieron del mercado su campo de batalla; de la competitividad, su lucha particular, y de la estrategia, la utilización de los medios disponibles para obtener una situación de ventaja sobre la competencia en el mercado”⁹⁴.

El hombre tiene como objetivo sobrevivir ya que es un principio básico e instintivo animal. Según las circunstancias el ser humano ha generado formas

⁹³ Pérez, Rafael, *Estrategias de comunicación*, España, Ariel Comunicación, 2006, p.29.

⁹⁴ Butler, 1969, citado por Pérez, Rafael, *Op. Cit.*, p.41.

para lograr su objetivo, es decir, la estrategia. De acuerdo con el contexto la estrategia se ha desarrollado de diversas formas: En China se daba preponderancia a la inteligencia sobre la fuerza, en las sociedades del Islam a la persuasión y en la Grecia antigua a la fuerza como tal.

El uso de la razón y la fuerza depende del momento histórico que se vive. Antes se buscaba ampliar los territorios para tener mayores recursos y dominio sobre los pueblos, ahora, se busca generar capital para utilizarlo y crear recursos que nos den más capital.

En Occidente el modelo capitalista ha marcado la tendencia a generar más recursos mediante el dinero, es por eso que las organizaciones requieren de capital para su correcto funcionamiento, sean cual sean los fines que buscan o para los que fueron hechas.

Diferentes teóricos han definido el concepto de estrategia; para Hax y Majluf es la dirección intencionada al cambio para conseguir ventajas competitivas en los diferentes negocios de la empresa⁹⁵. Por otro lado, Andrews menciona que es el patrón de los objetivos más importantes, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, hechos de una manera que determinen el tipo de negocio o el ramo en que la empresa quiere estar⁹⁶.

Chandler menciona que se trata de planteamientos de objetivos a largo plazo y determinar los recursos disponibles para lograrlos. Tiene que ver con la asignación de recursos de que dispone la empresa (no son siempre tangibles). Por su parte, Kluyer⁹⁷ menciona con mayor determinación la ventaja competitiva sostenible como el alcance del posicionamiento de la empresa a través de la estrategia.

Así mismo, Wright se centra en que una de las características de utilizar estrategias es que los resultados de éstas deben ser compatibles y coherentes

⁹⁵ Hax y Majluf, citado por Juan Carrión en *Estrategia. De la visión a la acción*, España, Alfaomega, 2007, 2ª. Edición, p. 26.

⁹⁶ Andres, citado por Carrión, Juan, *Op. Cit.*, p. 26.

⁹⁷ Chandler y Kluyer, citados por Carrión, Juan, *Op. Cit.*, pp.27- 28.

con las misiones y objetivos de la organización⁹⁸. Si se es coherente con lo que se piensa y hace existe un patrón de conducta en el tiempo de la organización.

Cada teórico tiene diferentes concepciones y cada definición se enfoca más en ciertos elementos que en otros, a pesar de ello, todos coinciden en que debe ser un cambio benéfico para la organización, con benéfico nos referimos a que ésta sea capaz de potencializar los recursos que posee de modo que su rentabilidad sea mayor. Asimismo, la definición de estrategia tiene como constante que se buscan objetivos específicos que deben ser congruentes con la identidad conceptual de la empresa.

La principal característica de la estrategia es que se hace para ser *diferente* no para ser mejor. Para la creación de una estrategia se considera el entorno y los *stakeholders*; el primero porque es un elemento externo de la organización que incide directamente en ella y está en constante movimiento y, el segundo, porque éstos son afectados por las actividades de la empresa.

La formulación de la estrategia considera el corazón ideológico de la empresa y el análisis de las fortalezas y debilidades internas. Los estrategias deben definir con exactitud las reglas del juego ya que los recursos son limitados y no deben generar un costo adicional a la empresa.

En comunicación organizacional las estrategias que se realizan persiguen objetivos comunicativos por ello, a continuación definiremos lo que es una estrategia de comunicación y un plan estratégico de comunicación.

La estrategia es comunicativa cuando “persiga un objetivo de comunicación, o bien cuando utilice fundamentalmente la comunicación para el logro de ese objetivo, o ambas cosas.”⁹⁹

Las empresas pueden utilizar la estrategia de comunicación con el fin de posicionarse en el mercado, los compradores las verán de manera diferente y sus ventas incrementarán. Dichas estrategias tienen un alto potencial

⁹⁸ Wright, citado por Carrión, Juan, *Op. Cit.*, pp.28 -29.

⁹⁹ Pérez, Rafael, *Op. Cit.*, p. 552.

interactivo (por tratarse de la comunicación), permiten la coordinación, cooperación y negociación.

Sin este tipo de estrategias la organización no existiría ya que la comunicación es un componente vital para todo tipo de organismo. “Una estrategia de comunicación pública es el conjunto de tácticas que utilizan los comunicadores en sus juegos públicos de confrontación y cooperación”¹⁰⁰.

Esta estrategia conjunta la toma de decisiones sobre comunicación (preparada por el comunicador y su equipo) para alcanzar los objetivos asignados, así como todas las posibles “reacciones de los otros jugadores (competidores, cooperadores), de sus audiencias (públicos-objetivo) y/o naturaleza (cambios de las tendencias del entorno)”.¹⁰¹

Cumple las siguientes funciones: obliga a una reflexión y a un análisis periódico sobre la relación de una organización con sus públicos; define una línea que dirige la comunicación (y, por tanto, las conductas y la interrelación entre los actuantes); establece los diferentes territorios de aplicación (departamentos o áreas y segmentos del público), debiendo precisar si hay que intervenir y con qué intensidad; da coherencia a la pluralidad de comunicaciones de una organización; y determina los criterios de evaluación de resultados.

Como consecuencia una estrategia de comunicación es la gestión de un cambio creativo para una organización mediante herramientas y metodologías de comunicación, la cual busca posicionamiento, competitividad y rentabilidad para la empresa.

Dicha estrategia debe tomar en cuenta el giro de la empresa, los servicios y/o productos que ofrece, además de tener muy claros los objetivos específicos, recursos tangibles e intangibles, prospectiva e innovación. Dentro de las empresas. Las estrategias de comunicación crean patrones de conducta para unificar acciones y actitudes.

¹⁰⁰ *Ibidem*, p. 556.

¹⁰¹ Pérez, Rafael, *Op. Cit.* P. 558.

Weil aporta que la estrategia de comunicación es una forma de presentación que la organización escoge y que hace común a todos los miembros de ella, lo cual los une en sus formas de actuar¹⁰².

Las herramientas y técnicas que utiliza la estrategia de comunicación para garantizar los objetivos de la empresa de acuerdo a sus necesidades son: La propaganda, la retórica, la publicidad y las relaciones públicas, esta última herramienta comunicativa es la que nos interesa para el presente trabajo sin embargo, daremos un breve resumen de lo que comprenden las demás.

La retórica utiliza métodos para la toma de decisiones ante la incertidumbre que causan los públicos de interés. “La retórica nos puede ayudar a estructurar mejor, más persuasivamente nuestros argumentos, pero la comunicación estratégica puede alcanzar sus metas por otros caminos distintos de la argumentación”¹⁰³.

La comunicación estratégica puede tener la intención de persuadir pero no siempre es su objetivo, cuando sí lo es utiliza la persuasión como condición social de transmitir información útil para incidir en cambios de conducta, efectos y medios por los que se hace.

La publicidad se utiliza cuando los fines de la comunicación estratégica persiguen el posicionamiento de una marca o producto.

Por último, las relaciones públicas tienen muchas formas de comunicación estratégica pero “la noción de comunicación estratégica es todavía más amplia, pues no se limita a ningún sistema de comunicación ni a ningún tipo de juego y mucho menos a un propósito específico”¹⁰⁴.

La estrategia de comunicación es un conjunto de tácticas, entendiendo a éstas como la suma de decisiones, y seguir una metodología que precise un marco unitario de referencia orientando la toma de decisiones en relación con el entorno (y las variantes en éste) con una posición de perspectiva hacia el

¹⁰² Weil, citado por Garrido, Francisco en *Comunicación estratégica*, España, Gestión 2000, 2001, p. 92.

¹⁰³ *Ibidem*, pp.503-504.

¹⁰⁴ *Ibidem*, p.535.

futuro, anticipándose a los hechos que pueden generar crisis en las organizaciones.

En resumen: la estrategia de comunicación tiene que ver con lo que vamos a hacer, los objetivos, el plan a seguir para llegar a un resultado. Mientras que el plan de comunicación estratégica es el proyecto que se le entregará como resultado final ya sea a un cliente, si se trata de una contratación para dicho trabajo, o a la organización para la que laboremos.

2.4.2 Tácticas

Porter en *¿Qué es la estrategia?* Define a la táctica como el medio por el cual se va a cumplir la estrategia, son las herramientas que ésta utiliza para concretar y lograr los objetivos que se plantean.

Las tácticas son recursos de los que la estrategia se vale para lograr su fin: competencia y sobrevivencia en el mercado para la organización. Éstos utilizan dichos recursos de manera eficiente y eficaz.

En otras palabras, la táctica es la manera como se pondrá en práctica la estrategia; es decir, los movimientos, maniobras o recursos que serán desplegados para cumplir objetivos y alcanzar metas.

Hasta aquí hemos definido qué son las relaciones públicas y cómo empíricamente deberían implementarse, así mismo hemos mencionado las diferentes funciones que tienen en las organizaciones, una de ellas, la reputación corporativa, es la de mayor interés para efectos de análisis de este trabajo, en el siguiente apartado se desarrollará con mayor detalle.

2.5 Reputación Corporativa

De acuerdo con Justo Villafañe, la empresa del siglo XXI se enfrenta a un entorno dinámico y cambiante con una pluralidad de sujetos que aumentan la complejidad de relaciones. Aunado a ello, se tiene la aparición del Internet como forma de distribución de la información tanto al exterior como al interior de las empresas.

Debido a esto, ahora el principal reto de las organizaciones es mantener una actitud positiva y activa ante los cambios y nuevas expectativas de los *stakeholders*, cuestión que supone promover actuaciones y no sólo responder ante las demandas.

Entonces, se debe tomar en cuenta una visión de la empresa en relación directa con su entorno, encaminada a la sostenibilidad, es decir, asunción de una nueva responsabilidad social y medio ambiental. Éstos son los factores que han dado origen a la reputación corporativa.

A decir de Villafañe, la base de la reputación corporativa descansa en “la armonía entre la lógica central de la empresa (resultados económicos-financieros) y las lógicas marginales (gestión de capital humano, sostenibilidad y responsabilidad empresarial)”¹⁰⁵.

De tal forma que se define a la reputación corporativa como el “resultado de un comportamiento corporativo que armoniza los activos duros y blandos de la empresa (...) es el fruto de unos buenos resultados económicos como de un comportamiento socialmente responsable. Las empresas reputadas suelen disponer de una oferta comercial de calidad y despertar atracción emocional a empleados”¹⁰⁶.

Grahame Dowling, citado por Villafañe en su libro *La buena reputación*, afirma que es “el resultado de una imagen positiva de la empresa, cuando encierra

¹⁰⁵ Villafañe, Justo, *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*, España, Ediciones Pirámide, 2004, p. 20.

¹⁰⁶ *Ibidem*, p 23.

valores como autenticidad, honestidad, responsabilidad e integridad, así como el grado de cumplimiento de compromisos con sus grupos de interés”¹⁰⁷.

Antonio López, también hace referencia al resultado, pero esta vez de “la relación armónica entre identidad e imagen corporativas. Consecuencia de la consolidación en el tiempo de los factores que han hecho posible la proyección social de la identidad a través de la imagen corporativa”¹⁰⁸.

Finalmente Jonathan Low y Pam Cohen, afirma que es “el resultado de lo que los *stakeholders*, clientes, proveedores, negocios, inversores, empleados y comunidad en general piensan de una empresa entendida como un todo”¹⁰⁹.

Como se puede ver, la reputación es un concepto que engloba múltiples elementos, pues va desde la gestión y los empleados hasta aspectos operativos o de procedimientos y el efecto que se obtiene de un acoplamiento armónico de los mismos.

Es “la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus *stakeholders*.”¹¹⁰

Antes de continuar, es importante establecer las diferencias básicas entre el concepto que nos atañe y la imagen corporativa. Pues, si bien ambas configuran la percepción pública que se tiene de una organización, se implican mediante una relación gestálica en la cual la imagen es la figura y la reputación el fondo.

Es decir, la imagen corporativa es una figura creada intencionalmente y cambiante, es de carácter más superficial y se transmite a través de la oferta, que a su vez genera expectativas. Proyecta la personalidad corporativa, pero se construye fuera de la organización, es pues “el resultado de la comunicación

¹⁰⁷ *Ibidem*, p. 26.

¹⁰⁸ *Idem*.

¹⁰⁹ *Ibidem*, p.27.

¹¹⁰ *Ibidem*, p. 31.

en todas su formas (la marca, las relaciones informativas, publicidad, patrocinio, etc.)”¹¹¹.

Mientras que la reputación es un fondo acumulado y consolidado, es más estructural y duradera, se basa en comportamientos y se demuestra a través de las capacidades de respuesta. Es fruto del reconocimiento de esos comportamientos y se genera al interior de la organización. “Es la expresión de la identidad de la organización y del reconocimiento de su comportamiento corporativo”¹¹².

Villafañe afirma que la reputación tiene su origen en la realidad de la empresa y, de forma más concreta en tres factores que la determinan: la historia, es decir el resumen de su comportamiento en el tiempo; la credibilidad del proyecto empresarial vigente, o sea sus planes estratégicos; y en su cultura corporativa, entendida como el componente humano de la compañía y su comportamiento en función de su interacción.

De la misma forma, parte de ciertas condiciones, entre las que se encuentran:

1. Una sólida dimensión axiológica.- es decir, valores corporativos claros, pues éstos determinan las formas de hacer las cosas, y contar con un compromiso formal para su cumplimiento a través de ciertas declaraciones normativas y de autorregulación.
2. Comportamiento corporativo comprometido con los *stakeholders*.- en otras palabras significa que todo lo que la empresa prometa a sus públicos de interés debe cumplirse bajo cualquier circunstancia.
3. Proactividad en la gestión reputacional.- Ir más allá de lo establecido, hacer algo más de lo que se está obligado a hacer.

¹¹¹ *Ibidem*, p. 28.

¹¹² *Ibidem*, p. 29.

Finalmente, Villafañe propone 10 características que determinan a una empresa con buena reputación:



En el capítulo siguiente se abordará el tema de la responsabilidad social empresarial, desde sus antecedentes, definiciones, funciones y dimensiones, hasta los postulados principales propuestos por el Centro Mexicano de la Filantropía (Cemefi). Esto con la finalidad de poder presentar, en el capítulo correspondiente, un análisis lo más completamente posible que tenga como bases conceptuales el tópico tratado a lo largo de este capítulo y la RSE.

CAPÍTULO 3

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

3.1. Antecedentes

Existe un eterno debate acerca de la importancia de la responsabilidad social empresarial, pues a decir de algunos especialistas como el ganador del premio Nobel de Economía, Milton Friedman, “la única responsabilidad de la empresa es generar utilidades”¹¹³, mientras otros afirman que si bien las utilidades son importantes para la empresa, no lo son todo: se debe prestar atención a todo el entorno y *stakeholders* para que sean sostenibles en conjunto y por ende funcionales.

Lo que es un hecho es que “la empresa de hoy busca un equilibrio para satisfacer las necesidades y las expectativas de los grupos de interés y hacer buenos negocios”¹¹⁴, todo de manera estratégica para que los beneficios sean mutuos.

Se puede hablar de Adam Smith como el primer impulsor del concepto de responsabilidad en una empresa con su obra titulada *Teoría de los sentimientos morales*, publicada en 1759; aquí sentó las bases de una conexión entre la moral, costumbres y hábitos sociales con la economía. Él ya hablaba de que una mala conducta mermaba al sistema capitalista y atentaba contra el correcto desarrollo social.

Otros de los precursores de esta forma de conducir a las organizaciones surgen en 1815, pues de acuerdo con Marta Mejía y Bruno Newman, fue en este año cuando el empresario Robert Owen “organizó su fábrica para que sus trabajadores tuvieran mejores condiciones de trabajo, convencido de que los beneficios para los trabajadores redundarían en ventajas para el negocio”¹¹⁵. Algunos otros empresarios, como Barclay y los Cadbury compartieron esta idea impulsados por motivos religiosos.

¹¹³ Araque Padilla, Rafael A. y Montero Simó M^a José, *La responsabilidad social de la empresa a debate*, España, Editorial Icaria, 2006, p. 19.

¹¹⁴ *Ibidem*, p. 20.

¹¹⁵ *Ibidem*, p. 21.

La Compañía de las Indias Orientales, en el siglo XVII, atendió las demandas de un grupo de amas de casa londinenses acerca de obtener la caña de azúcar de campos cultivados por trabajadores bengalíes, y no en las haciendas caribeñas, donde eran cultivadas por esclavos; esto fijó precedentes en cuanto a trabajar y compartir valores con los clientes.

Para situar de manera cronológica los acontecimientos con respecto a este concepto se retoma a continuación un cuadro propuesto por Rafael A. Aranque Padilla y Ma. José Montero Simó, en el texto *La responsabilidad social de la empresa a debate*, el cual posteriormente se explicará de forma más detallada.

<i>Etapas</i>	Planteamiento ante la idea de la responsabilidad social
<i>S. XVIII- principios de XIX</i>	Paternalismo de los grandes empresarios.
<i>S. XIX- principios de XX</i>	Acciones sociales en respuesta al temor de las nuevas regulaciones.
<i>Década de los treinta-cuarenta</i>	Equilibrio de intereses diversos a través de la nueva figura del directivo.
<i>Década de los cincuenta</i>	Desarrollo conceptual.
<i>Década de los sesenta</i>	Intensificación de posturas enfrentadas.
<i>Década de los setenta</i>	Perfeccionamiento del concepto de la responsabilidad social.
<i>Década de los ochenta</i>	Expansión de la investigación práctica.
<i>Década de los noventa- principios del XXI</i>	Nuevos temas de interés: <i>Business Ethics</i> o Teoría de los <i>Stakeholders</i> .

El siglo XVIII y principios del XIX estuvieron enmarcados, como se muestra en el cuadro, por una política paternalista por parte de los empresarios, la RSE se traducía como ‘caridad de los propietarios’.

Los grandes empresarios preponderaban encima de cualquier otro factor a los propietarios y accionistas basados en una lógica de mercado clásica que consistía en generar riqueza a cualquier costo.

Los años finales del siglo XIX y comienzos del XX se caracterizaron por precarias condiciones de trabajo: explotación de niños en las fábricas, bolsas de miseria, insalubridad, corrupción, entre otras muchas condiciones que empezaron a generar cierto malestar entre la población.

Ante el temor de que impulsaran nuevas regulaciones estatales que menoscabaran los privilegios de los empresarios, estos empezaron a tomar medidas en favor de sus públicos internos: acciones responsables.

Se comienza entonces a dotar de importancia a los actores de las organizaciones, ya no sólo a los propietarios y accionistas, ahora hay clientes, empleados y comunidades también. “Los directivos consideraban que tenían la tarea de equilibrar los intereses de los diversos grupos implicados en la empresa”¹¹⁶.

Surge aquí también el concepto ‘servicio’, el cual, a decir de Rafael Araque y María José Montero, se plantea como la idea primaria de la empresa para ayudar a sus públicos.

Para las décadas de los treinta y cuarenta fueron el inicio de la teorización y debate acerca del concepto que nos atañe: “se publicaron trabajos que resultaron muy influyentes en la concepción de la responsabilidad social”. Así mismo, se prestó atención a los roles al interior de las empresas y los mecanismos de control, gracias a lo cual apareció la figura del gerente o directivo “cuya función sería la de conducir las acciones de la empresa de manera que satisficiera las necesidades de una sociedad cada vez más compleja”.

Uno de los aportes elementales del periodo fue la separación de los conceptos propiedad y gestión. De esta manera quedó claro que serían los directivos los encargados de gestionar las funciones al interior de las empresas, para

¹¹⁶ *Ibidem*, p. 24.

satisfacer las demandas de sus públicos externos; mientras que los dueños se limitarían a ser propietarios de los bienes.

Los años 50 son denominados como “los comienzos de la era moderna de la responsabilidad social”, pues fue el momento en que dio inicio la conceptualización teórica acerca de este fenómeno en la empresa. Se puede decir que se sentaron las bases para el entendimiento y aplicación futuros mediante la publicación del libro *Social Responsibilities of the Businessman*, del autor Howard Rothmann Bowen. Él puede ser considerado como el padre de la responsabilidad social.¹¹⁷

El verdadero crecimiento literario respecto al tema se produce en los sesenta, bajo un contexto de crecimiento industrial en las ciudades y, fuera de ellas, con la aparición de las transnacionales. Es también la época de un intenso debate de posturas e ideologías con respecto la RSE.

La década siguiente está enmarcada por autores que hablan del papel crucial de la RSE. Su producción literaria se orienta hacia la importancia de ésta en la estrategia corporativa para lograr un correcto desempeño en el actuar social.

Es en este momento donde las perspectivas se polarizan: por un lado están quienes consideran que la empresa no tiene porqué tener ningún compromiso solidario con sus grupos de interés, pues eso no representa beneficios; y por el otro quienes afirman que el conjunto de responsabilidades sociales de la empresa son un compromiso inteligente dentro de la estrategia corporativa. Se empieza a identificar como una herramienta útil para la imagen de las organizaciones.

Con el triunfo del capitalismo como modelo económico mundial en los años ochenta, se busca un perfeccionamiento conceptual, de tal forma que disminuyen las propuestas de nuevas definiciones y se da prioridad a la investigación práctica frente a lo teórico.

¹¹⁷ Carroll citado por Aranque Padilla, Rafael A. y Montero Simó M^a José, *op. cit.*, p. 25.

Finalmente, desde los noventa hasta nuestros días se han registrado menos contribuciones a la definición de RSE, y más avances en otros asuntos relacionados que surgen como un complemento al concepto inicial, entre ellos *Bussines Ethics* o la Teoría de los *Stakeholders*.

Lo primero hace referencia a una tendencia que tiene como fundamento la incorporación de la ética en los negocios responsables.

A pesar de algunas críticas que ha recibido esta teoría acerca de ser una moda posmoderna que tiene más funciones de instrumentación utilitarista que voluntad de cambio real; hay autores como Joseph Lozano que afirman se trata de una “reflexión ética sobre el propio sistema capitalista, y del papel que juegan las organizaciones y los individuos en él”¹¹⁸, se puede decir que es un concepto general dentro del que está inmersa la RSE.

En tanto que la Teoría de los *Stakeholders* propone una integración total de los actores organizacionales con miras a satisfacer sus intereses. Aquí ya no se trata de delegar responsabilidades unicamente a los directivos de las empresas, sino de que todos se involucren como partes activas de la gestión empresarial. Es pues, una teoría que mira al entorno y a la complejidad ante el fenómeno globalizador y el consecuente desarrollo tecnológico y social emanado del mismo.

3.2. Definición y funciones

3.2.1 Definiciones

Construir una definición en torno a la responsabilidad social empresarial es un tema complejo ya que cada autor engloba factores, políticas y prácticas que considera elementales. Aunado a ello, no existe una normatividad que regule o señale exactamente el camino que ha de seguir una empresa socialmente responsable; si bien hay ciertas pautas en diversos órganos oficiales como el

¹¹⁸ Lozano, Joseph M, *Ética y empresa*, Madrid, Editorial Trotta, 1992, p. 112.

Cemefi o los preceptos contenidos en el Libro Verde, la actividad goza de cierta libertad al momento de su aplicación.

Sin embargo, a continuación se ofrece una compilación de las propuestas que consideramos más completas y cercanas a nuestro objeto de estudio.

Es importante recalcar en este punto que las empresas son entes interdependientes a la sociedad, por lo que las primeras se conducen en un campo de actuación determinado por la segunda, “la empresa no es corpus aislado que tiene sentido por sí mismo, al margen de cualquier otra realidad social.”¹¹⁹

Las empresas de hoy en día están inmersas en una sociedad global que impone reglas básicas para actuar y que han de ser respetadas en función de las expectativas sociales. De aquí que un actuar responsable sea pieza clave para el éxito y la premisa básica de la importancia que ha adquirido en los últimos tiempos la RSE.

Hay tres elementos fundamentales en el entorno que condicionan el ejercicio de la RSE: El marco legal, la presión social y la presión del mercado. El primero hace referencia a “las obligaciones que adquiere la empresa para actuar dentro de la ley”¹²⁰. La presión social es el conjunto de exigencias que hace la sociedad a las empresas en su actura diario, en función a normas, expectativas y valores del lugar donde se desenvuelve. Finalmente, la presión del mercado se relaciona con la competitividad presente en el sector al que pertenece una determinada empresa.

Marta Mejía y Bruno Newman, en el texto *Responsabilidad social total*, afirman que se trata de “la determinación consciente y congruente de la empresa por cumplir explícitamente, en forma integral, con todos sus compromisos en lo económico, lo social, y lo ambiental, con pleno respeto de los valores éticos, tanto en sus obligaciones con los accionistas como en la vigilancia de los

¹¹⁹ Aranque Padilla, Rafael A., *op. cit.*, p. 18.

¹²⁰ • Espinosa Godínez, José Luis, Tesis de Licenciatura, Análisis de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE): el caso del libro verde desde el enfoque discursivo como práctica social, México, UNAM, 2011, p. 28.

mejores intereses de la sociedad y el cuidado del medio ambiente, para contribuir activamente a la construcción del bien común”.¹²¹

La responsabilidad social empresarial también puede entenderse como una forma de manejar los riesgos, debido a que, justamente se establecen principios para contrarrestar el riesgo social y para desarrollar relaciones con la comunidad y otros públicos clave.

De acuerdo con el Centro de Promoción de Tecnologías Sostenibles, se trata de “una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente, así como la integración voluntaria por parte de las empresas a las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en la relación con sus interlocutores”¹²².

Otra definición, en este caso aportada por Salvador Andrade Romo y Margarita Fernández Ruvalcaba, es aquella que comprende “las acciones intencionales de los empresarios en que se expresa su estrategia global así como los impactos directos e indirectos de tales acciones en la sociedad, como, por ejemplo: la conformación de horarios de vida, la influencia de la tecnología de las empresas sobre hábitos alimenticios, la percepción del ciudadano común sobre el tiempo, el espacio y el sentido del trabajo y, en general, sobre el significado de la vida”¹²³.

En otras palabras, la RSE constituye un compromiso continuo de la empresa con la ética en su actuación y en la contribución al desarrollo económico,

¹²¹ Mejía, Marta y Newman, Bruno, *Responsabilidad social total. Comunicación estratégica para la sustentabilidad*, México, Fondo de Cultura Económica, 2011, p. 25.

¹²² Eróstegui Torres, Rodolfo, “Principios y métodos para desarrollar un programa de Responsabilidad Social Empresarial” [en línea], Bolivia, 2005, p. 10. Dirección URL: <http://www.produccionmaslimpiala.net/herramientas/doc%20finales/Metodologia%20general/05-09-22%20Principios%20y%20Metodos%20de%20RSE.pdf> [Consulta: 8 de marzo de 2013].

¹²³ Andrade Romo, Salvador y Fernández Ruvalcaba, Margarita, “Responsabilidad Social Empresarial. Significados e implicaciones a partir de la evolución de procesos productivos” [en línea], *Departamento de Producción Económica UAM- Xochimilco*, México, 2005, p. 4. Dirección URL: <http://csh.xoc.uam.mx/produccioneconomica/publicaciones/MEMORIAS/2005/rse.pdf> [Consulta: 8 de marzo de 2013].

enfocados al mejoramiento de la calidad de vida de su personal y sus familias así como la de su comunidad local y la sociedad en general. Abarca las consecuencias de las acciones intencionales de los empresarios, es decir, las consecuencias que sus estrategias en la conducción de los negocios causan en la sociedad civil.

Como resultado de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible celebrada en Johannesburgo en septiembre de 2003, se le vinculó “al desarrollo de las actividades de la empresa, asumiendo la responsabilidad de los impactos que genera, creando en ello valor para sus accionistas y la sociedad a través del empleo de buenas prácticas”¹²⁴.

Por su parte, para el doctor Ricardo Fernández, la RSE se basa en “la idea de que el funcionamiento general de una empresa debe evaluarse teniendo en cuenta su contribución combinada a la prosperidad económica, la calidad del medio ambiente y el bienestar social (...) pretende buscar la excelencia de la empresa, atendiendo especialmente a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos”¹²⁵, es decir, se busca la optimización de los procesos empresariales teniendo en cuenta a su entorno, todo bajo una visión a largo plazo.

Finalmente, el Libro Verde la define como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”¹²⁶.

Después de lo revisado, se puede decir que quizás la integración no es tan voluntaria, pues las condiciones que impone la sociedad globalizada hacen imposible mantener a la empresa alejada de las demandas sociales, económicas y ambientales de sus *stakeholders*.

¹²⁴ Nuñez, Georgina, *Responsabilidad Social Corporativa en un marco del desarrollo sostenible*, Chile, Editorial CEPAL, 2005, p. 5.

¹²⁵ Fernández García, Ricardo, *Responsabilidad social corporativa*, Argentina, Editorial Club Universitario, 2009, p. 17.

¹²⁶ *Comisión de las Comunidades Europeas*, “Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas” [en línea], Bruselas, 18 de junio de 2001. Dirección URL: http://ec.europa.eu/employment_social/social/esr/greenpaper_es.pdf, [Consulta: 17 de marzo de 2013].

Lo que es un hecho es que ya sea por integración voluntaria o como mecanismo para satisfacer a los públicos de interés, “la realidad es que una empresa con un buen cartel social es más competitiva, vende más, debido a su buena imagen y la cobertura de los medios de comunicación, fideliza clientes y fortalece e incrementa sus ventas”¹²⁷, es pues, lo que una empresa necesita para mantenerse al día con las expectativas sociales, cuidando su reputación y manejando adecuadamente sus ventajas competitivas.

De acuerdo con John Elkington, citado en *Responsabilidad social total*, una empresa no debe basar su prosperidad sólo en lo económico, debe tomar en cuenta al medio ambiente y contribuir con la sociedad.

En la mayoría de los países, se consideran como indicadores de una empresa socialmente responsable a los siguientes¹²⁸:

- Condiciones de trabajo.
- Impacto en la comunidad.
- Mejores prácticas de comercio y competencia.
- Derechos humanos.
- Impacto ambiental.
- Transparencia y rendición de cuentas.

3.2.2 Funciones

En la actualidad resultaría muy complicado poder entender a las organizaciones fuera de la comunidad en donde se desenvuelven, pues hay un impacto directo en ellas debido a las operaciones y aportaciones que hace. Por ello, cada vez más empresas se preocupan por la relación que mantienen con el entorno, las prácticas que realizan y los programas y políticas que aplican.

“Una empresa que no asume su responsabilidad social no tiene futuro. No importa que tan bueno o tan malo sea su pasado ni sus circunstancias o retos, si no se procura un entorno y un hábito sostenible, sus posibilidades de

¹²⁷ Fernández García, Ricardo, *op. cit.*, p. 88.

¹²⁸ Mejía, Marta, *op. cit.*, p. 26.

desarrollarse armónicamente y de prosperar se reducen; además, no es suficiente que las empresas asuman su responsabilidad: tienen que comunicarlo”¹²⁹.

Es en este lugar donde la función estratégica de las relaciones públicas funge como pieza clave, ya que es uno de los medios a través de los cuales se puede comunicar la responsabilidad social de una empresa a todos sus públicos de interés.

La comunicación de estas acciones es importante para que sean del conocimiento de sus públicos de interés, “las empresas que son consecuentes con sus valores tienen una historia de cooperación con la comunidad; se esmeran por mejorar la calidad de vida de sus colaboradores; se preocupan por la preservación del medio ambiente, harán más rentables sus esfuerzos tanto para los accionistas como para el resto de sus grupos de interés, si los consolidan con programas cuyos resultados sean efectivos y apreciables”¹³⁰.

Así, para una empresa con reputación negativa, la RSE representa una forma de revertir esa percepción y construir una positiva sin comprometer sus funciones y con la posibilidad de obtener beneficios. Si la RSE ya es positiva es importante consolidarla y mantenerla.

Es evidente entonces que la RSE ha pasado de ser una actividad asociada estrictamente a la filantropía a un elemento central de la estrategia empresarial con miras a la construcción de una nueva cultura corporativa y la conformación de identidad e imagen favorables para las empresas.

Marta Mejía y Bruno Newman esquematizan las formas en que cada empresa agrupa o desglosa sus compromisos y acciones en este rubro en función de sus públicos¹³¹.

¹²⁹ *Ibidem*, p. 13.

¹³⁰ *Idem*

¹³¹ *Ibidem*, pp. 27-28.

Accionistas

- Proteger la inversión y garantizar una retribución aceptable.
- Mantener una comunicación constante.

Consumidores

- Proveer productos y servicios que ofrezcan valor por su dinero.
- Asegurar que la publicidad y las promociones sean legales y honestas.
- Garantizar la confidencialidad de los clientes.
- Facilitar mecanismos para que el cliente pueda colaborar con las causas que necesiten recursos mediante promociones que destinen una parte del precio a programas sociales o faciliten las donaciones directas.

Proveedores

- Mantener una política que fomente cadenas productivas de responsabilidad social.
- Establecer un código de conducta respecto a los derechos humanos.
- Implementar una lista de preferencia de proveedores, promoviendo la relación con la sociedad y favoreciendo la mejora en las prácticas y el desarrollo de los proveedores en la comunidad aledaña.
- Garantizar pagos a tiempo.
- Mantener pautas claras de la selección de clientes que incluyan elementos éticos.

Comunidad

- Permitir tiempo y esquemas para el voluntariado.
- Mantener políticas de vinculación con la comunidad.
- Establecer políticas estratégicas para brindar donativos, facilitar instalaciones y promover el voluntariado en proyectos que beneficien a la comunidad y a la empresa.

- Apoyar a escuelas locales.
- Apoyar proveedores locales.
- Apoyar la capacitación para el trabajo.
- Ayudar a prevenir epidemias.

Ambiente

- Poner en práctica la revisión ambiental.
- Reducir al mínimo los desperdicios.
- Prevenir la contaminación del ambiente.
- Hacer un uso eficaz de la energía y el agua.

De acuerdo con Ricardo Fernández, entre las herramientas o instrumentos que utiliza una empresa para implementar prácticas socialmente responsables se encuentran:

Códigos de ética.- enunciados de valores y principios de conducta que norman las relaciones de los integrantes de la empresa y hacia el exterior de ella.

Códigos de conducta.- es un documento que describe los derechos básicos y estándares mínimos (respeto a los Derechos Humanos y los Derechos Laborales, entre otros) que una empresa declara comprometerse a respetar en sus relaciones con sus trabajadores, la comunidad y el medio ambiente.

Normas de sistemas de gestión: permiten a la empresa tener una visión clara del impacto de sus actividades en los ámbitos social y medioambiental para la mejora continua de sus procesos.

Informes de responsabilidad social: es un informe preparado y publicado por la empresa midiendo su desempeño económico, social y medioambiental de sus actividades, y comunicando a las partes interesadas de la empresa (*stakeholders*).

Inversión Socialmente Responsable: reúne todos los elementos que consisten en integrar criterios extra-financieros, medioambientales y sociales, en las decisiones de inversión.¹³²

Las prácticas sociales responsables por parte de la empresa son buenas debido a que generan beneficios, que si bien en su mayoría no son palpables a corto plazo, una vez logrados son definitivos para el funcionamiento de la empresa.

Dichos beneficios pueden ser catalogados en internos y externos. Dentro de los primeros podemos encontrar la creación de fidelidad y compromiso por parte de los trabajadores, mejoras en el clima laboral, comunicación interna, productividad y calidad, fomento de una determinada cultura corporativa, valor añadido para los accionistas, entre otros.

A nivel externo los beneficios pueden ser el posicionamiento y diferenciación de marca, lo que dará como resultado un incremento en la notoriedad y por consiguiente la captación de nuevos clientes. A su vez, mejora la imagen de marca y corporativa, así como las relaciones con el entorno (medios, otras empresas, sindicatos, etcétera), propicia descuentos publicitarios, apoyo en lanzamiento de nuevos productos, acceso a nuevos mercados y permite el acceso a líderes de opinión que influyen en la decisión de compra de los consumidores¹³³.

3.2.3 Dimensiones

La RSE afecta de manera directa a diversos tipos de públicos, establecer quiénes son y de qué forma son influidos es el objetivo de este apartado.

Araque Padilla y Montero Simó plantean un esquema que retoman de los autores Melendo, Steiner y Steiner, Carroll y Reed, en el que se proponen las diversas dimensiones de la RSE.

¹³² Fernández García, Ricardo, *op. cit.*, p.18

¹³³ *Ibidem*, p. 89.

Autores	Dimensiones de la RSE
<i>Melendo (1990)</i>	Interna (creación de riqueza y provisión de trabajo) Externa (Subvenir de los problemas sociales que guardan estrecha relación con sus actividades).
<i>Steiner y Steiner (2000)</i>	Acciones de Mercado Programas sociales obligatorios Programas sociales voluntarios
<i>Carroll (Carroll y Buchholtz, 2000)</i>	Dimensión económica Dimensión legal Dimensión ética Dimensión filantrópica o discrecional
<i>Reed (1990)</i>	Legitimidad Moralidad Ética

Fuente: Araque Padilla, Rafael A. y Montero Simó, M^a José (2006), p. 85.

Melendo propone una división de la RSE en interna y externa, las primeras encaminadas a la satisfacción de objetivos primarios y las segundas a la atención de exigencias sociales, ambientales y económicas surgidas del entorno inmediato.

En cuanto a las dimensiones propuestas por Steiner y Steiner: las acciones de mercado son las “configuraciones y continuos cambios en el mercado, lo cual ha sido históricamente motivo de adaptación de las empresas para poder competir.”¹³⁴ Por su parte los programas sociales obligatorios se relacionan con las regulaciones establecidas por las empresas con instituciones gubernamentales o *stakeholders*. Finalmente, los programas sociales voluntarios van más allá de lo que una empresa debe cumplir como requisito indispensable para su actividad.

¹³⁴ Espinosa Godínez, José Luis, *op. cit.*, p,39.

La clasificación de Carroll es la siguiente:

Responsabilidades económicas.- El deber de las organizaciones de ofrecer bienes y servicios requeridos por la sociedad para satisfacer necesidades. Debe existir un equilibrio entre el precio justo al consumidor y las ganancias de la empresa.

Responsabilidades legales.- Operar bajo el marco de las normas establecidas por la ley con el fin de reflejar los valores éticos mínimos esperados.

Responsabilidades éticas.- “Conjunto de normas, estándares de conducta y expectativas generadas a partir de lo que los *stakeholders* consideran como justo”¹³⁵, son de carácter voluntario, a diferencia de las responsabilidades legales que son obligatorias.

Dimensión filantrópica o discrecional.- Generalmente surgen de asuntos sociales con los que la empresa tiene afinidad, pues se tratan de acciones estrictamente voluntarias y que no están prescritas en ninguna ley.

La última clasificación propuesta es la de Reed, quien habla de legitimidad, moral y ética desde una perspectiva Habermasiana.

En cuanto a la legitimidad, afirma que debe dividirse en dos partes: legitimar su propia existencia y legitimar su actuación adaptándose a las exigencias sociales a partir de lograr un equilibrio entre su desempeño y las expectativas fijadas.

La moralidad hace referencia al “conjunto de normas de comportamiento (válidas y deseables) que suponen un interés generalizable en un contexto social determinado”¹³⁶, un empresa justifica su apego a la normatividad de comportamiento socialmente deseado, mediante la eficiencia empresarial. Para ello, Reed propone cumplir con cuatro condiciones: la de eficiencia en sus actividades siempre en busca de generar valor, los marcos regulatorios de su actividad, la capacidad de redistribución de la riqueza generada de tal forma

¹³⁵ *Ibidem*, p.41.

¹³⁶ *Ibidem*, p. 42.

que los beneficios sean compartidos y, por último, la condición de anticolonización.

De la ética se afirma que le es particular a la cantidad económica, pues se trata de una 'forma de vida contextualizada'.

Tras la revisión de este cuadro se puede concluir que la RSE implica siempre conceptos económicos y de moralidad y ética, voluntarios y obligatorios, además de formar parte cada uno de ellos de una manera interna y una externa, las cuales se correlacionan y complementan.

3.3. Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi)

El Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) es una asociación en México encargada de otorgar el Distintivo ESR® cada año a las empresas que cumplen debidamente los estándares establecidos en los ámbitos estratégicos de la responsabilidad social empresarial en el país.

3.3.1 Características generales

El Cemefi se fundó en 1988 como una asociación civil, tiene como misión:

Promover y articular la participación filantrópica, comprometida y socialmente responsable de los ciudadanos, sus organizaciones sociales y empresas para alcanzar una sociedad más equitativa, solidaria y próspera.¹³⁷

Su sede está en la ciudad de México, sin embargo, su campo de acción es en toda la república mexicana. Dicha organización está autorizada para recibir donativos deducibles de impuestos y cuenta con una Asamblea General de

¹³⁷ "Información institucional" de Cemefi [en línea]. Dirección URL: <http://www.cemefi.org/nosotros/informacion-institucional.html>. [Consulta: 10 de marzo de 2013].

Asociados integrada por 197 miembros de los cuales 93 son asociaciones, 45 son personas y 59 son empresas.

Cemefi delega responsabilidades acerca de su dirección y administración a través del Consejo Directivo, el cual está integrado por 49 personas. Así mismo, cuenta con una estructura que le permite funcionar gracias a las áreas en las que se divide: Presidencia, Responsabilidad Social Empresarial, Efectividad y Servicios, Dirección Jurídica, Investigación y Políticas Públicas y Administración.

El funcionamiento de dicha asociación se basa en sus objetivos, los cuales son los siguientes:

- Mejorar el entendimiento y la percepción del gobierno, tomadores de decisiones y del público en general sobre las actividades, características y valor social producido por las organizaciones del sector y por el Cemefi.
- Incrementar la capacidad de incidencia en la agenda y políticas públicas con base en información y argumentos sólidos para promover y defender las causas del sector.
- Avanzar el conocimiento disponible del sector y generar información estratégica que sirva para defender y avanzar sus intereses comunes.
- Contar con mecanismos e instrumentos efectivos de vinculación, articulación y formación de alianzas entre los actores del sector filantrópico y de éstos con otros sectores.
- Incrementar las donaciones de tiempo y dinero, particularmente las relacionadas con la inversión social de largo plazo.
- Incrementar el número de empresas con una gestión socialmente responsable; y coadyuvar para que la responsabilidad social empresarial (RSE) se traduzca en prácticas de responsabilidad social que contribuyan a la resolución de problemas públicos prioritarios para el país.

- Mejorar el proceso de generación, identificación, sistematización y adopción de modelos y herramientas orientadas a fortalecer institucionalmente a las organizaciones según estándares de buenas prácticas¹³⁸.

Dichos objetivos se logran gracias a sus compromisos de actuación, los cuales están desglosados en la siguiente lista:

- Respeto a la persona humana. Reconocemos el valor absoluto de todos los seres humanos independientemente de su condición de género, determinación racial o situación social, económica, política o religiosa.
- Promoción de la participación voluntaria. Reconocemos en los ciudadanos el derecho y la responsabilidad sobre el conjunto social, por lo que promovemos la participación de las personas y las organizaciones sociales en el desarrollo de la sociedad.
- Búsqueda de una sociedad más equitativa. Reconocemos la necesidad de promover relaciones sociales e institucionales que favorezcan una sociedad que potencie el desarrollo humano con oportunidades para todos.
- Fomento de la cultura democrática. Reconocemos a la democrática como el modo de organización social que mejor posibilita el diálogo y participación entre los distintos actores sociales para la búsqueda y el logro del bien común.

La asociación está integrada por socios, los cuales van desde empresas, asociaciones y fundaciones hasta personas, además cuenta con instituciones de asistencia y promoción, así mismo dependencias de gobierno e instituciones internacionales son usuarios de sus servicios.

¹³⁸ *Idem*

3.3.2 Conceptos clave de Cemefi

Cemefi, además de promover prácticas socialmente responsables en las empresas y otorgar distintivos, define distintos conceptos utilizados en su campo de acción, por ello explica lo que es una Fundación:

Es una organización privada no lucrativa y no gubernamental, con un fondo o un patrimonio principal, constituida con el propósito de atender necesidades sociales. Las fundaciones tienen dos grandes funciones: canalizar donativos económicos a individuos, a organizaciones no lucrativas y a otras entidades; y/o proporcionar servicios, realizar investigación, organizar conferencias y hacer publicaciones.

Debido a lo anterior, a los servicios y a las certificaciones que ofrece Cemefi, la asociación distingue entre cinco diferentes tipos de fundaciones, según los criterios que las diferencian y para las que fueron hechas:

Fundaciones comunitarias:

Son aquellas organizaciones independientes, autónomas, privadas y sin fines de lucro. Es una fundación donante. Se ocupa de las necesidades prioritarias de la comunidad para elevar la calidad de vida de áreas geográficas específicas, para lo cual construye fondos de recursos permanentes. Busca que sus donantes o inversionistas se sumen, a través de las donaciones que realizan, al promover la solución de los problemas sociales de la localidad.

Fundaciones empresariales:

Son entidades independientes que parten de empresas lucrativas. Generalmente la empresa contribuye anualmente con ella a través de donativos, además mantiene un pequeño patrimonio en la fundación para disponer de él en los años en que la empresa tenga pocas ganancias. Su consejo o patronato se constituye por personas que tienen altos mandos dentro de la empresa y, en ciertos casos, por personas independientes a ésta.

Fundaciones familiares:

Son creadas a través de los donativos de un individuo, familia o grupo de personas que buscan financiar instituciones sin ánimos de lucro. En su mayoría este tipo de fundaciones inician con un patrimonio que, al invertirlo, genera rendimientos que son donados. Las decisiones que se tomen en la fundación son por un consejo constituido por el donante y su familia.

Fundaciones independientes:

Son hechas gracias a donativos de un individuo, familia o grupo de personas, cuyo patrimonio es enajenado y que respaldan instituciones no lucrativas. El donante, por lo general, es quien administra la fundación o un responsable asignado por éste.

Fundaciones operativas:

Buscan suministrar servicios y elaborar programas sociales, se constituyen de individuos o familias y, en algunos casos, estas fundaciones otorgan donativos a otras instituciones no lucrativas. Pueden tener patrimonio propio o procurar fondos para financiar sus actividades.

Otras fundaciones:

Son intermediarias financieras que se caracterizan por ser un enlace entre un donante y una causa específica que es del área de interés de una asociación.

Así mismo, Cemefi da una serie de definiciones sobre Filantropía para que sus públicos, socios y miembros entiendan la forma de actuar de la asociación:

- La expresión del impulso generoso que brota de todo ser humano, en todos los tiempos y en todas las culturas.
- Toda actitud de respeto, atención y servicio, encaminada a promover el desarrollo del ser humano y proteger su entorno.

- El compromiso generoso de personas, instituciones y empresas, que aportan tiempo, talento y recursos, en favor del desarrollo integral de la comunidad.
- El conjunto de acciones no remuneradas, orientadas al desarrollo social que potencia el talento y la capacidad humana.
- Un medio eficiente para estimular la participación voluntaria, distribuir recursos y crear formas de trabajo que impulsen el equilibrio y el desarrollo armónico de la sociedad.

En suma Filantropía, de acuerdo con Cemefi es:

“TODA ACCIÓN GENEROSA Y VOLUNTARIA QUE SE REALIZA EN BENEFICIO DE LA COMUNIDAD, SIN ÁNIMO DE LUCRO NI INTERÉS PARTICULAR”¹³⁹.

Por otro lado, el director de Responsabilidad Social Empresarial de Cemefi, Juan Felipe Cajiga Calderón puntualiza que a pesar de que “la responsabilidad social empresarial (RSE) es inherente a la empresa –pues se trata de acciones, sustentadas en los valores, que deben ser practicadas por ella independientemente de los productos o servicios que ofrezca con la conciencia de que impactará en su imagen y reputación–, recientemente se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona -grupos de relación, grupos de interés públicos o *stakeholders*- y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras”¹⁴⁰.

¹³⁹ *Idem*

¹⁴⁰ Cajiga Calderón, Juan Felipe. “Responsabilidad Social Empresarial” en *Cemefi*, p.2 [en línea] Dirección URL: http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf. [Consulta: 10 de marzo de 2013].

3.3.3 Líneas de acción de las organizaciones

De acuerdo con Cemefi, las empresas tienen ciertas líneas de acción para llevar a cabo la responsabilidad social empresarial, dichas líneas varían de acuerdo a los sectores de las empresas, a las empresas en sí mismas y a los países de origen, sin embargo se reconocen las siguientes cuatro:

- Ética y gobernabilidad empresarial.
- Calidad de vida en la empresa (dimensión social del trabajo).
- Vinculación y compromiso con la comunidad.
- Cuidado y preservación del medio ambiente.

Así mismo, los espacios en donde la responsabilidad social empresarial se ejerce comprenden ciertos principios empresariales universales, el conocimiento y la profundización continua de estos principios afirman que su implementación sea exitosa:

- Respeto a la dignidad de la persona.
- Empleo digno.
- Solidaridad.
- Subsidiariedad.
- Contribución al bien común.
- Corresponsabilidad.
- Confianza.
- Ética en los negocios.
- Prevención de negocios ilícitos.
- Vinculación con la comunidad.
- Transparencia.
- Honestidad y legalidad.
- Justicia y equidad.
- Empresarialidad.
- Desarrollo social.

De acuerdo con lo anterior, una empresa socialmente responsable es la que asume a la sociedad como parte de sus objetivos, al justificar su visión y “su compromiso social en principios y acciones que benefician a su negocio e impactando positivamente a las comunidades en las que opera”.¹⁴¹

Además. Juan Felipe Cajiga, aporta un listado sobre los beneficios reales y tangibles que la RSE brinda a las empresas. Entre dichos beneficios están:

1. Lealtad y menor rotación de los grupos de relación (*stakeholders*).
2. Mejoramiento de las relaciones con vecinos y autoridades.
3. Contribución al desarrollo de las comunidades y al bien común.
4. Aumento de la visibilidad entre la comunidad empresarial.
5. Acceso a capital, al incrementar el valor de sus inversiones y su rentabilidad a largo plazo.
6. Decisiones de negocio mejor informadas.
7. Aumento en la capacidad para recibir apoyos financieros.
8. Mejoramiento en el desempeño financiero, se reducen costos operativos optimizando esfuerzos y se hace más eficiente el uso de los recursos enfocándolos al desarrollo sustentable.
9. Mejora de la imagen corporativa y fortalecimiento de la reputación de la empresa y de sus marcas.
10. Incremento en las ventas, se refuerza la lealtad del consumidor.
11. Incremento en la productividad y en la calidad.
12. Mejoramiento en las habilidades para atraer y retener empleados, se genera lealtad y sentido de pertenencia entre el personal.
13. Reducción de la supervisión regulatoria.
14. Se promueve y se hace más eficiente el trabajo en equipo¹⁴².

La importancia de la RSE es que las compañías líderes del mundo la han utilizado como elemento diferenciador y ventaja competitiva en su estrategia de negocios, lo que les ha traído resultados financieros positivos¹⁴³.

¹⁴¹ *Ibidem*, p.7.

¹⁴² *Ibidem*, p.11.

¹⁴³ *Idem*

A continuación anexamos el Decálogo de la Empresa Socialmente Responsable que Cemefi publica en su página electrónica¹⁴⁴ y con el cual invita a las empresas a que puedan adaptarlo, adoptarlo y publicarlo.

El Decálogo de la Empresa Socialmente Responsable.

La Empresa Socialmente Responsable...

1. Promueve e impulsa una cultura de competitividad responsable que busca las metas y el éxito del negocio, contribuyendo al mismo tiempo al bienestar de la sociedad.
2. Hace públicos sus valores, combate interna y externamente prácticas de corrupción y se desempeña con base en un código de ética.
3. Vive esquemas de liderazgo participativo, solidaridad, servicio y de respeto a los derechos humanos y a la dignidad humana.
4. Promueve condiciones laborales favorables para la calidad de vida, el desarrollo humano y profesional de toda su comunidad (empleados, familiares, accionistas y proveedores).
5. Respeta el entorno ecológico en todos y cada uno de los procesos de operación y comercialización, además de contribuir a la preservación del medio ambiente.
6. Identifica las necesidades sociales del entorno en que opera y colabora en su solución, impulsando el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida.
7. Identifica y apoya causas sociales como parte de su estrategia de acción empresarial.
8. Invierte tiempo, talento y recursos en el desarrollo de las comunidades en las que opera.

¹⁴⁴ Decálogo Empresa Socialmente Responsable, [en línea] Dirección URL: http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/decalogo_esr.pdf [Consulta: 10 de abril de 2013].

9. Participa, mediante alianzas intersectoriales con otras empresas, organizaciones de la sociedad civil, cámaras, agrupaciones y/o gobierno, en la discusión, propuestas y atención de temas sociales de interés público.

10. Toma en cuenta e involucra a su personal, accionistas y proveedores en sus programas de inversión y desarrollo social¹⁴⁵.

Hasta este momento hemos definido la forma de actuar de esta asociación, así como los conceptos que utiliza en las actividades que realiza, así mismo Cemefi regula, gestiona e informa de la RSE a las empresas y ofrece el distintivo: Empresa Socialmente Responsable (ESR®).

3.3.4 Distintivo ESR®

“El Distintivo ESR® es un elemento gráfico que acredita a la empresa ante sus públicos de relación por asumir voluntaria y públicamente el compromiso de implantación de una gestión socialmente responsable y de mejora continua, como parte de su cultura y estrategia de negocio.”¹⁴⁶

Para que una empresa sea capaz de recibir dicho distintivo requiere de una serie de documentos que Cemefi señala en las convocatorias que anualmente lanza. Los requisitos de documentación de la 13ª edición del año 2013 se agregan en la sección Anexos, a manera de resumen:

1. Ser una empresa privada, legalmente constituida o persona física con actividad empresarial que operen en México, de cualquier tamaño y sector productivo.
2. Nombrar a un ejecutivo responsable ante Cemefi.
3. Completar la inscripción administrativa.

¹⁴⁵ CEMEFI [en línea] Dirección URL: http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/decalogo_esr.pdf. [Consulta: 17 de abril de 2013].

¹⁴⁶ Convocatoria CEMEFI 2013, [en línea] Dirección URL: http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/distintivo_esr/distintivo2013/ConvocatoriaDistintivoESR2013conanexoCadenaValor.pdf. [Consulta: 17 de abril de 2013].

4. Asistir al Taller de Introducción de la RSE y Capacitación para el uso del sistema electrónico.
5. Registrar o actualizar el registro de la empresa en el sistema electrónico.
6. Responder en su totalidad el cuestionario autodiagnóstico en el sistema electrónico.

Los beneficios que obtienen las empresas que completen el proceso de inscripción administrativa tienen el derecho de recibir:

- Constancia de inscripción.
- Acceso al sistema electrónico al cuestionario autodiagnóstico Distintivo ESR® 2013.
- Beca para un participante en el Taller de Introducción a la RSE y capacitación para el uso del sistema electrónico.
- Guía de participación del Distintivo ESR® 2013.
- Beca para un participante al Taller de Aplicaciones y usos del logotipo del Distintivo ESR® 2013.
- Beca para un participante al VI Encuentro Latinoamericano de Empresas Socialmente Responsables.

En caso de obtener el Distintivo ESR® 2013, la empresa recibirá:

- Constancia oficial de obtención del Distintivo ESR® 2013.
- Licencia de uso del logotipo del Distintivo ESR® y de la marca Empresa.
- Socialmente Responsable por un año (marzo 2013 a marzo 2014)
- Reconocimiento alusivo a la obtención del Distintivo ESR®.
- Reporte confidencial de retroalimentación de los resultados del diagnóstico *benchmark* con los demás participantes.

El Distintivo ESR® 2013 se otorgará de acuerdo con los siguientes criterios:

- Empresas que participan por primer año.
- Empresas que participan por segundo al treceavo año.

En la misma Convocatoria se detallan los siguientes apartados: validez del Distintivo ESR®, exclusión del proceso de participación, suspensión y/o retiro del Distintivo ESR®, resultados de la convocatoria, fechas importantes de instrucciones, autodiagnósticos, publicación de resultados, entre otros; y por último un pequeño directorio de las personas con las que se puede contactar para informes sobre el proceso de participación en el Distintivo.

Así mismo, existen tres diferentes tipos de Formatos de registro (que se agregan en la sección Anexos) de acuerdo a las características de la empresa que busque el Distintivo:

- 1 Formato de registro ESR 2013 para empresas grandes.
- 2 Formato de registro ESR 2013 para empresas micro, pequeñas y medianas.
- 3 Formato de registro Cadena de Valor 2013.

Hasta aquí hemos definido a la organización, la comunicación organizacional, a las relaciones públicas como herramienta de ésta y la responsabilidad social empresarial como una nueva forma de vida de las organizaciones.

En el siguiente capítulo hablaremos de la organización Grupo Cementos de Chihuahua, quién es, a qué se dedica y su historia, sus principales características en tanto organización, comunicación y producción, así mismo se abordará ampliamente la forma en que la organización vive ser una empresa socialmente responsable y reproduce su responsabilidad social empresarial.

CAPÍTULO 4

GRUPO CEMENTOS DE CHIHUAHUA (GCC)

4.1. Antecedentes

Grupo Cementos de Chihuahua (GCC) S.A. de C.V. es una empresa mexicana productora y comercializadora de cemento, concreto, premezclado, agregados y productos innovadores para la industria de la construcción en México y Estados Unidos.

En su portal de internet¹⁴⁷, la empresa se define a sí misma como:

Una empresa de clase mundial, productora de cemento, concreto premezclado, agregados y productos innovadores relacionados a la industria de la construcción en México y Estados Unidos.

De acuerdo con información obtenida tanto del sitio oficial de Internet como de su Informe Anual 2011, GCC ha triplicado su producción en los últimos 25 años y de estar presente sólo en el estado de Chihuahua, México, se ha extendido a Estados Unidos y Brasil.

En la división México, la empresa se localiza principalmente en el estado del norte que le da su nombre, Chihuahua, donde operan tres plantas productoras de cemento con una capacidad anual, hasta 2011, de 2.61 millones de toneladas, ubicadas en las ciudades de Chihuahua, Juárez y Samalayuca.

Por otro lado, la división Estados Unidos tiene tres plantas de cemento en Tijeras, Nuevo México; Rapid City, Dakota del Sur y Pueblo, Colorado; las cuales en 2011 tuvieron una capacidad anual de producción de 3.35 millones de toneladas, un millón de toneladas más que en el 2010, gracias a la reestructura de la planta en Pueblo, Colorado.

GCC en su red accionaria tiene varias filiales y negocios conjuntos, entre ellos: concreteiras, constructoras, transportadoras, minas y un centro de comercialización de productos para la construcción.

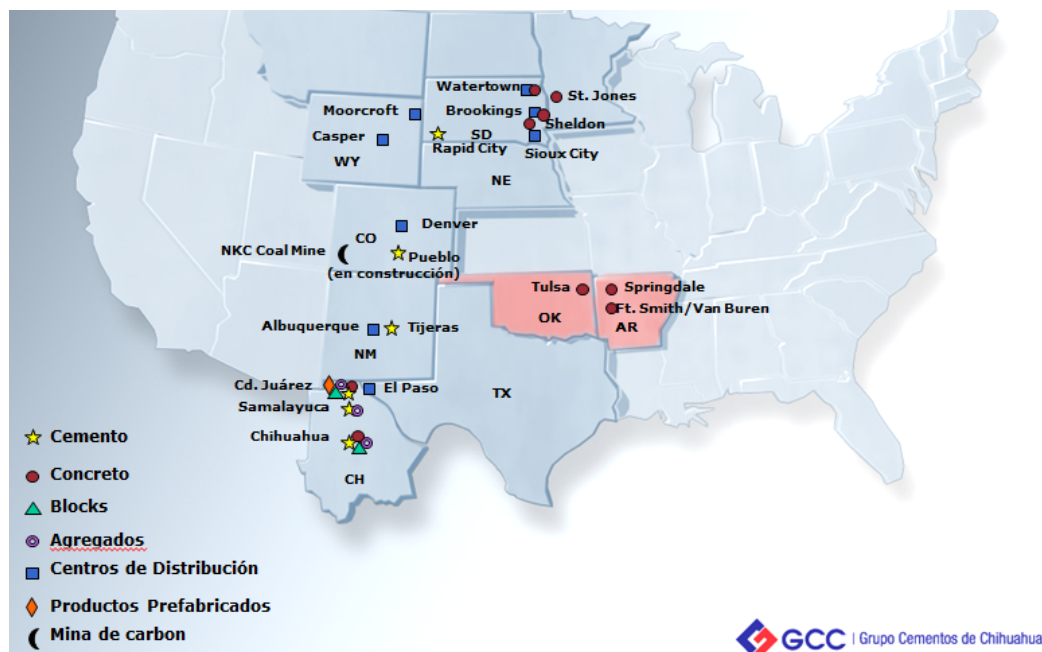
¹⁴⁷Página Oficial de Grupo Cementos de Chihuahua. Dirección URL: <http://www.gcc.com/opencms/opencms/es/> [Consulta: 20 de abril de 2013].

A continuación se presenta un cuadro, a manera de resumen, de la producción anual de la empresa en 2011.

Plantas de Cemento	Localización (estados)	Capacidad anual de prod. de cemento (tons.)	Capacidad utilizada en 2011
MÉXICO			
Planta Chihuahua	Chihuahua	666,999	52.8%
Planta Samalayuca	Chihuahua	410,130	34.3%
Planta Juárez	Chihuahua	113,682	73.5%
	Total México	1,190,811	
E.U.A.			
Planta Tijeras	Nuevo México	229,069.42	37.3%
Planta Rapid City	Dakota del Sur	579,797.42	46.3%
Planta Pueblo	Colorado	781,042.70	52.4%
	Total E.U.A.	1,589,906.55	
	Capacidad total de producción de cemento	2,780,717.55	

*Cuadro tomado del Reporte de Sustentabilidad 2011 de GCC.

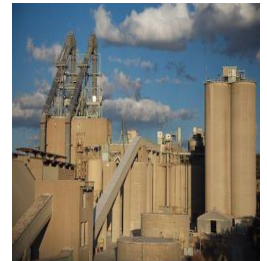
Así mismo, presentamos un mapa con la ubicación de las plantas productoras de cementos, concreto, blocks y agregados, productos prefabricados, centros de distribución y la mina de carbón que posee la empresa.



Y mapas de las diferentes sedes de la empresa de su división Estados Unidos y su división México. Presentando el desarrollo de expansión que ha tenido GCC.



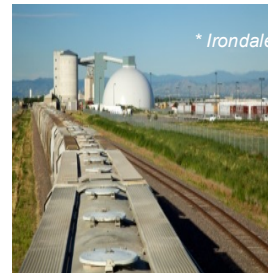
Planta Dacotah
Rapid City, SD
Cap. Cemento:
950Kta



Planta Tijeras
Tijeras, NM Cap.
Cemento: 450Kta



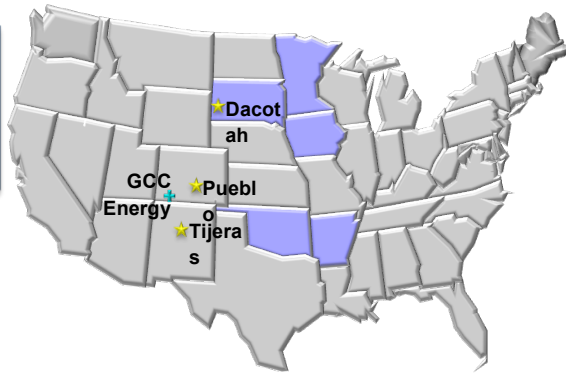
Planta Pueblo
Pueblo, CO
Cap. Cement
1,000Kta



15 Centros de
Distribución de
Cemento
Cap. Almacenaje:
105Kt



GCC Energy
2 Minas de Carbón
Hesperus, CO



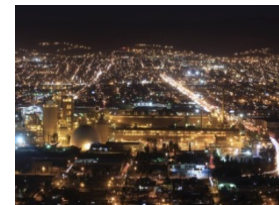
Concreto Región
Central del Norte 45
plantas



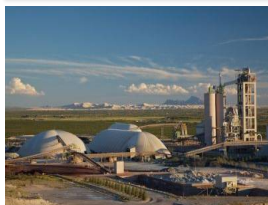
Concreto Región
Central del Sur
33 plantas



Planta Juárez
Ciudad Juárez,
Chih Cap.
Cemento: 140Kta



Planta Chihuahua
Chihuahua, Chih
Cap. Cemento:
854Kta



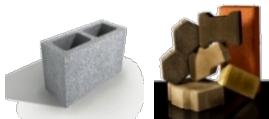
Planta Samalayuca
Samalayuca, Chih
Cap. Cemento:
900Kta



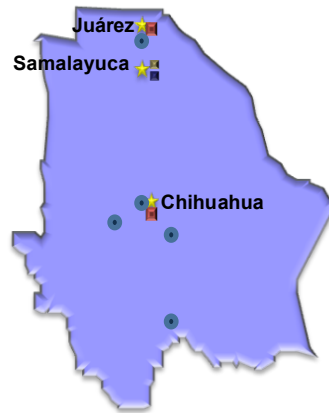
Agregados
4 plantas



Concreto
30 plantas



Planta Dacotah
Block
6 plantas



Planta Preforte y
Arquicreto
Samalayuca, Chih



Planta Mezclas
Secas Samalayuca,
Chih

*Mapas obtenidos del Reporte de Sustentabilidad 2011 de GCC.

De acuerdo con sus registros, la empresa tiene alianzas estratégicas, afiliaciones a Cámaras, Asociaciones, entre otros y participa en diferentes Confederaciones, Consejos, etc. A continuación se exponen a manera de listado con los que colabora principalmente en México:

- Cámara Nacional del Cemento (CANACEM)
- El Instituto Mexicano del Cemento y del Concreto (IMCYC)
- Asociación Mexicana de la Industria del Concreto Premezclado (AMIC)
- Asociación Nacional de Industriales de Vigueta Pretensaza (ANIVIP)
- Asociación Nacional de Industriales del Preesfuerzo y la Prefabricación (ANIPPAC)
- Confederación Patronal de la República México (COPARMEX)
- Cámara Nacional de la Industria de la Construcción (CONCAMIN)
- Colegio de Ingenieros Civiles de México (CICM)
- Colegio de Arquitectos de la Ciudad de México (CAMSAM)

- Bolsa Mexicana de Valores (BMV)
- Consejo Coordinador Empresarial (CCE)

Mientras que en Estados Unidos participa y tiene afiliación, entre varias, con las siguientes:

- American Association of State Highway and Transportation Organizations (ASHTO)
- American Concrete Institute (ACI)
- American Society For Testing Materials (ASTM)
- Cement Association of Canada (CAC)
- Cement and Concrete Reference Laboratory regulatory body for lab certification (CCRL)
- Cement employers Association (CEA)
- Cement Sustainability Initiative (CSI)
- Department of Labor and of Transportation (DOL y DOT)
- Equal Employment Opportunity Commission (EEOC)
- Environmental Management System (EMS)
- Environmental Protection Agency (EPA)
- International Organization for Standardization - worldwide federation of national standards bodies to facilitate exchange of goods and services (ISO)
- Malcolm Baldrige National Quality (MBNQA)
- Occupational Safety and Health Administration (OSHA)
- Portland Cement Association (PCA)
- National Ready Mix and Concrete Association (NRMCA)
- Cámaras de Comercio de Colorado, Nuevo México y Dakota del Sur

Estas alianzas y varias más, permiten que sus iniciativas tanto en el área laboral, medio ambiental y comunitaria tengan un mayor impacto.

4.2 Historia de GCC

De acuerdo con la información oficial de su página en línea, fue en el año 1941 cuando Grupo Cementos de Chihuahua S.A. se constituyó y empezó con las primeras producciones de cemento. Para 1945 se instaló a la planta de proceso seco en Chihuahua. Dos años después se abre una nueva planta de este tipo que reemplazó a la anterior y se instala el horno 1 con capacidad de 60 mil toneladas por año en la ciudad de Chihuahua.

A principios de los años cincuentas, la planta Chihuahua expande su capacidad a 310 mil toneladas anuales después de la instalación del horno 2. Más de una década después, en 1962, se crea la División Concreto bajo el nombre de: Concretos Premezclados de Chihuahua S.A. de C.V.

Para 1967, se crea el tercer horno, incrementándose la capacidad de la planta Chihuahua para alcanzar las 400 mil toneladas anuales. En 1972, se abre la nueva planta en Ciudad Juárez, Chihuahua. Cinco años después, inicia operaciones la primera planta bloquera en la ciudad de Chihuahua.

Para 1982, la empresa comienza a abrir nuevos mercados instalando la primera planta de Concreto premezclado en Ciudad Juárez y el horno 4, lo cual aumenta la capacidad de la planta Chihuahua a 1 millón 620 mil toneladas anuales.

La Transportadora Rarámuri inicia operaciones en el año de 1987 y en 1991 GCC se transforma en el nombre oficial de la empresa. Al año siguiente ingresa a la Bolsa Mexicana de Valores, colocando 25.9% de su capital en acciones.

La expansión a Estados Unidos inicia en 1994 cuando GCC adquiere la planta de cemento de Tijeras, Nuevo México en los Estados Unidos, y las terminales de Albuquerque, Nuevo México y el Paso, Texas. Mientras que en Ciudad Juárez México, se instala una planta bloquera.

En 1995 surge la planta en Samalayuca, a 50 kilómetros de Ciudad Juárez, Chihuahua y El Paso, Texas. En este mismo año toda la organización comienza a trabajar bajo el Sistema de Alto Desempeño. Dos años más tarde, se instala una nueva planta de agregados calizos en Ciudad Juárez e inicia sus

operaciones con una capacidad de 1 millón 500 mil toneladas anuales.

Para 1998 la empresa logra la acreditación de laboratorios de GCC División Estados Unidos en el CCRL, Cement and Concrete Reference Laboratory, así como la instalación de la planta Yeso en la ciudad de Chihuahua.

Al año siguiente, 1999, las plantas Samalayuca y Chihuahua obtienen la Certificación Industria Limpia. Así mismo, se integran los procesos de cemento, concreto, agregados, block y comercial a la norma ISO 9001.

En el año 2000 la empresa constituye una nueva área: GCC Transporte. En marzo de 2001 la expansión en Estados Unidos continúa con la adquisición de GCC Dacotah Cement en Rapid City, Dakota del Sur con una capacidad anual de producción de cemento de 950 mil toneladas. Gracias a la adquisición de esta planta, GCC alcanza una capacidad de producción de cemento de 3.3 millones de toneladas métricas. Este mismo año, se inician operaciones de la planta de agregados calizos en la ciudad de Chihuahua y se instala la tercera planta bloquera en las ciudades de Chihuahua y Juárez, se logra la certificación ISO 14001 en las plantas Samalayuca y Chihuahua, y se crea la automatización en planta Tijeras, Nuevo México.

Para 2004, se instala la planta piloto de casas y aulas prefabricadas en Chihuahua. Al año siguiente, en marzo de 2005, GCC obtiene las operaciones de National King Coal Mine, actualmente GCC Energy, en la cual está una mina de carbón, ubicada Durango, Colorado en los Estados Unidos. Por las mismas fechas se adquiere el 47.2% de las acciones de Sociedad Boliviana de Cemento, SOBOCE. De la misma forma, inicia operaciones de la planta Preforte, la cual produce preforzados y prefabricados en Samalayuca. En este mismo año GCC recibe el primer reconocimiento por parte del CEMEFI como Empresa Socialmente Responsable, la certificación ONNCCE para productos y la EMA para el laboratorio de la planta concreto Chihuahua.

En enero de 2006 GCC adquiere los activos de Consolidated Ready Mix Inc. La cual cuenta con 14 plantas de concreto ubicadas en noreste de Dakota del Sur y suroeste de Minnesota. La familia GCC compra Mid-Continent Concrete y Alliance Transportation con operaciones que comprenden: Tulsa, Oklahoma,

noreste de Oklahoma y noroeste de Arkansas, donde se cuenta con 30 plantas de concreto y una flotilla de 250 camiones revolvedores. En México se monta la cuarta planta bloquera en Ciudad Juárez y GCC Transporte se asocia con CBL TRIMAC para expandir sus operaciones en los Estados Unidos. Además, GCC entra a la certificación de Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo en GCC División México.

GCC adquiere Alliance Concrete con 23 plantas en el estado de Iowa, así como 9 plantas de Bosshart Company en el año 2008. Obtiene nuevas terminales en Nuevo México, Colorado y Dakota del Norte. Por su parte, la planta de Pueblo, Colorado inicia operaciones de producción de cemento con una capacidad de 1 millón de toneladas, mientras que en México se instala el domo de almacenamiento de Clinker en planta Chihuahua.

En 2009 se inauguran las nuevas plantas con vanguardia tecnológica de: agregados, mezclas secas y paneles Arquicrete en Samalayuca. También se instala el molino vertical y silo con muticámaras en Planta Chihuahua.

Para, 2010 la División México tiene 30 plantas de concreto premezclado distribuidas en el territorio chihuahuense. Desde 2005 GCC ha recibido el premio como Empresa Socialmente Responsable y se han cumplido 4 años con el certificado de Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo. Mientras que en el 2011 se realiza la venta de su participación accionaria de SOBOCE.

4.3 Filosofía Organizacional

De acuerdo con la página oficial de GCC, la organización comparte entre los valores más importantes, la integridad, colaboración y excelencia. A continuación se describe cada uno, así como su misión y visión:

Misión

Ser la mejor opción en cemento, concreto, productos de concreto y soluciones innovadoras.

Visión

Nuestra pasión y talento nos posicionan como una empresa global, competitiva y reconocida por las soluciones innovadoras que ofrecemos a la industria de la construcción. Nuestras prácticas son ejemplo de desarrollo sustentable, responsabilidad social y buen gobierno corporativo.

Los valores de GCC son:

Integridad: Nuestro comportamiento está regido por la honestidad, el respeto y la ética en todas nuestras interacciones. Asumimos nuestros compromisos con responsabilidad, somos congruentes entre lo que pensamos, lo que decimos y lo que hacemos, y mantenemos mente abierta a las ideas o razones de los demás.

Colaboración: Nuestras relaciones internas y externas se guían por la creación de sinergias, la persecución de objetivos de mutuo beneficio y el diálogo continuo y transparente. El trabajo en equipo es elemento fundamental para el logro de nuestros objetivos.

Excelencia: Nos sentimos orgullosos de lo que nos proponemos y de lo que hacemos, lo ejecutamos con pasión, entrega y el compromiso de la búsqueda de la perfección.

Innovación: La creación permanente de valor para clientes y accionistas, es el fruto de cuestionarnos y explorar nuevas formas de hacerlo todo y que se traduzcan en propuestas atractivas al mercado, enriqueciendo con ello nuestro trabajo y crecimiento personal, y llevando a la sociedad nuevas y mejores soluciones.

Modelo de clase Mundial

En GCC se trabaja bajo un modelo que establece el rumbo para alcanzar la competitividad mundial, a través de construir valor a clientes, personal, accionistas y sociedad de manera armónica, acorde a su visión.

Todo lo anterior se mide en una evaluación de conducta llamada: 360, la cual

consiste en que a cada persona la evalúan su jefe/coordinador, su compañeros laterales y la gente que le reporta, todo en relación con los valores antes mencionados.

En esta misma línea, GCC tiene un código de ética, el cual es público y aparece en su página oficial en internet. A continuación presentamos el código de ética de GCC (omitiendo algunos detalles por motivo de espacio).

Más allá de nuestro apego a las leyes, nuestro compromiso con nosotros mismos, nuestros inversionistas y todos los grupos de interés hacia la empresa, es administrar GCC con absoluta integridad.

El código regula nuestras relaciones con dichos grupos de interés, incluyendo áreas como seguridad laboral, responsabilidad ambiental, confidencialidad de la información, conflicto de intereses, controles financieros y preservación de activos.

Código de Ética como Fundamento de Nuestras Relaciones con Nuestros Grupos de Interés.

Personal

La selección y contratación de su personal estará basado en las capacidades y competencias y en la identificación de los candidatos con los valores de la empresa y nunca por otras preferencias como la apariencia, la edad, el estado civil, afinidad o amistad.

Clientes

Esperamos establecer con ellos un trato íntegro y profesional en el suministro de productos de calidad a tiempo y en los términos convenidos.

Proveedores

Instituir relaciones de confianza y mutuo beneficio a largo plazo al brindarles igualdad de oportunidades, respeto e integridad

Gobierno

La interacción con los gobiernos siempre será dentro de los reglamentos y la legislación vigente.

Además, está en línea y abierto al público en general el “Manual de código de ética y conducta” cuyo contenido es:

- Mensaje de Nuestro Presidente del Consejo de Administración.
- Mensaje de la Dirección General de GCC.
- Filosofía Organizacional.
 - Misión, Direccionamiento Estratégico y Visión 2008.
 - Nuestros Valores.
 - Creencias que nos Distinguen.
- Fundamentos de Nuestras Relaciones
 - Relación con el Personal.
 - Relación con los Clientes y Términos de las Negociaciones.
 - Relación con los Proveedores y Términos de las Negociaciones.
 - Relación con el Gobierno.
 - Relación con la Comunidad.
- Operaciones y Compromisos.
 - Conflictos de Interés.
 - Responsabilidad Ambiental.
 - Contribuciones y Actividades Políticas.
- Seguridad.
 - Seguridad Industrial y Salud en el Trabajo.
 - Información Confidencial y/o Privilegiada.
 - Controles y Registros Financieros.
 - Protección de Activos.
- Operación del Código de Ética.
 - Administración del Código de Ética.
 - Carta Compromiso y Recepción del Código de Ética.

Respecto a la identidad corporativa, algunas características son: la visión de la marca, en este caso es la calidad y el mensaje identitario es: 'Construyendo juntos'. De acuerdo con Justo Villafañe en su *libro La buena reputación*, la visión de marca es la promesa que la marca ofrece a los stakeholders, aquí sería "calidad" que es lo que promete GCC. Mientras que el mensaje identitario es la expresión de comunicación en concreto de la visión de marca, en efecto Construyendo juntos y Calidad se corresponden y tienen sentido entre sí.

La organización cree firmemente en la responsabilidad que tiene con el empleado, el medio ambiente y la sociedad en general. Se compromete a ayudar y colaborar para el cuidado y mantenimiento de estos rubros en los que, de una manera u otra, GCC impacta . Así mismo, dice estar comprometida con la calidad de su producto, la seguridad en sus operaciones tanto de producción como financieras y administrativas; y con sus stakeholders donde se incluyen: personal, clientes, proveedores y gobierno.

4.4 Productos de GCC

A continuación mostramos, en forma de lista, los productos que ofrece la organización a los consumidores.

CEMENTOS	LINEA ASLO: CONCRETOS Y MORTEROS PARA REPARACIONES	CEMENTO DE ALTA RESISTENCIA Y FRAGUADO RAPIDO	ADITIVO PARA CONCRETO SIN O DE BAJA
			
MICROSILICA MANUFACTURADA	CEMENTO AMIGABLE CON EL MEDIO AMBIENTE	CONCRETOS LANZADOS	YESOS
			
ESTUCOS Y MEZCLAS SECAS	CONCRETOS Y MORTEROS PREMEZCLADOS	AGREGADOS PETREOS	BLOQUES DE CONCRETO Y ADOQUINES
			
PRODUCTOS TERMICOS	KYSTONE Y MUROS DE CONTENCION	LINEA PREFORTE	LINEA ARQUICRETO Y AULSAS Y CASAS PREFABRICADAS
			

Cementos	Cementos especiales	Cementantes
Portland Compuesto CPC 30R	Fraguamax	Expan 500
Portland Ordinario CPO 30R	Expancem K	Microsilix
Cemento de Albañilería		Versabind
Cemento Blanco CPC 30RB		
Yeso	Concretos premezclados	
Yeso Chuviscar para Construcción	Concreto convencional	Concreto con aire
Yeso Chuviscar Moldeo	Concreto fluido	Relleno fluido autonivelante
Yeso Chuviscar Acuícola	Concreto Arquitectónico	Concreto con pigmento
Yeso Chuviscar Agrícola	Concreto para pavimentos	
	Whitetopping	

Estucos	TecnogROUT	Dynablast (Agente expansivo)
Construcover		
Construcover Impermeable		
Concretos especiales	Morteros premezclados	Productos Aslo
Concreto tecnocompensador	Mortero	Dinamix
Concreto resistencia rápida	Mortero con color	Dinamix FR
	Mortero ligero	Mortermix
	Mortero de larga duración	Dinamix FR 40/b (Aeropuertos)
	Mortero de Alta trabajabilidad	
Productos Aslo Tec	Agregados Pétreos	Bloques de concreto
Expan 500	Grava triturada	Línea estándar
Lanzamix	Sello 3 A	Línea arquitectónica
Lanzamix Vía Húmeda	Base triturada	Línea Térmica
FOS	Arenas Trituradas	

Keystone muros de contención	Garden Wall
-------------------------------------	--------------------

Adoquines y baldosas de concreto	Línea Preforte	
Tráfico pesado	Vigueta y bovedilla	Sistema estructural para obra comercial
Tráfico vehicular	Bardas prefabricadas	Sistema estructural para obra industrial
	Losa alveolar	Trabes AASTHO
	Barreras Jersey	Trabes portantes
	Columnas	Losas Doble T

Arquicreteo Sistema Constructivo
Casas Térmicas
Aulas térmicas prefabricadas
Paneles de Concreto
Módulos de Concreto Alta Resistencia
Postes de Concreto

Los productos de GCC tienen normas de seguridad en su empaque, instrucciones de uso y precauciones que deben de tomarse en su manejo. De la misma forma, incluyen los datos de contacto de la compañía como página web, números gratuitos y correo electrónico, para requerir mayor información.

4.5 Características generales de la empresa

“GCC es una empresa multinacional con una sólida trayectoria de innovación y mejora continua, de compromiso con la sustentabilidad y motivada por la pasión y orgullo de un extraordinario grupo de personas que trabajan todos los días para lograr los máximos estándares de calidad y respeto por nuestros productos”¹⁴⁸.

4.5.1 Sistemas de evaluación en la organización

La empresa evalúa periódicamente la satisfacción de sus clientes a través de un sistema de medición especial, gracias a esto GCC obtiene el grado de compromiso o lealtad y el valor percibido por parte de sus clientes. El sistema incluye todas las interacciones que tiene la organización con sus clientes, desde el primer contacto, a través de los asesores comerciales hasta la entrega del producto y la facturación del mismo.

Así mismo, la empresa continúa evaluando áreas incorporadas hace dos años como: los nuevos productos y el soporte técnico ofrecido.

¹⁴⁸ GCC en línea. Dirección URL: http://www.gcc.com/opencms/opencms/es/quienes_somos/index.html [Consulta: 19 de agosto de 2013].

Las evaluaciones son anuales y en ellas se analizan indicadores como: puntualidad al entregar el producto al cliente y calidad en el servicio, tipo de atención, información sobre cuentas, entre otros. Gracias a ello la organización está al tanto de su propuesta de valor para los distintos grupos de clientes.

Respecto a los productos que ofrece, la evaluación se realiza a través de un grupo de asesores profesionales que están en contacto directo con los clientes, son ellos quienes obtienen información para identificar las modificaciones necesarias a los productos.

Bajo esta misma línea, existe un área de Asistencia Técnica para dar información a los clientes sobre los productos y cómo maximizar sus beneficios.

La organización se apega a las normas oficiales de los países en los que opera y sus productos son sometidos a inspecciones de eficiencia, por lo que las mezclas, en el laboratorio de control de calidad, son estrictamente cuidadas.

Por otra parte, es importante mencionar que actualmente GCC vive un periodo de austeridad ya que de 2007 a 2008 la compañía compró empresas en Estados Unidos y, debido a la recesión en este país, los resultados no fueron los deseados, las ganancias no han sido las esperadas.

Se estima que para dentro de dos años esta situación seguirá vigente, sin embargo, con la finalidad de tener mejoras en las finanzas, se ha recurrido a una política de austeridad. La cuestión es que esto podría devenir en una crisis para GCC, pues la falta de liquidez y el endeudamiento conllevan a que la empresa no tenga el poder en la toma de decisiones y se vea limitada en su actuar cotidiano.

Ejemplo de ello es que la inversión en nueva tecnología se ha visto restringida desde hace tres años y continuará durante los próximos dos. La falta de este recurso podría darle como consecuencia falta de productividad, calidad en sus productos y entrega en tiempo y forma de ellos.

De igual forma, la relación con la comunidad se puede deteriorar afectando la reputación de la marca y de la empresa, y en últimos casos se puede reflejar

en pérdida de ventas. GCC ha descuidado el tema de la responsabilidad social porque actualmente no posee la suficiente abundancia económica para estar 100% atento en materia.

Por último, cabe mencionar que GCC, al poseer empresas en Estados Unidos corre el riesgo de que éstas pierdan el valor por el que fueron compradas, lo que devendría en un sobreendeudamiento mayor, debido a la devaluación o inflación del precio de productos, herramientas tecnológicas, inmuebles, entre otros.

Cualquiera de las anteriores son piezas que pueden desarrollar una crisis dentro de la organización. Afortunadamente, en la actualidad no se atraviesa un momento de crisis, pues goza de salud en tanto que tiene una reputación positiva con sus públicos internos y externos, la calidad del producto sigue siendo buena y las actividades dentro de la empresa reflejan un comportamiento positivo del personal.

GCC como empresa previsoras, formalmente constituida y preocupada por su bienestar tiene un plan de crisis, el cual es conocido por los directores y por los gerentes de cada área, es decir, del personal con una mayor responsabilidad en la toma de decisiones.

4.6. Estructura organizacional

GCC es una empresa mexicana constituida como Sociedad Anónima Bursátil de Capital Variable que actualmente cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV).

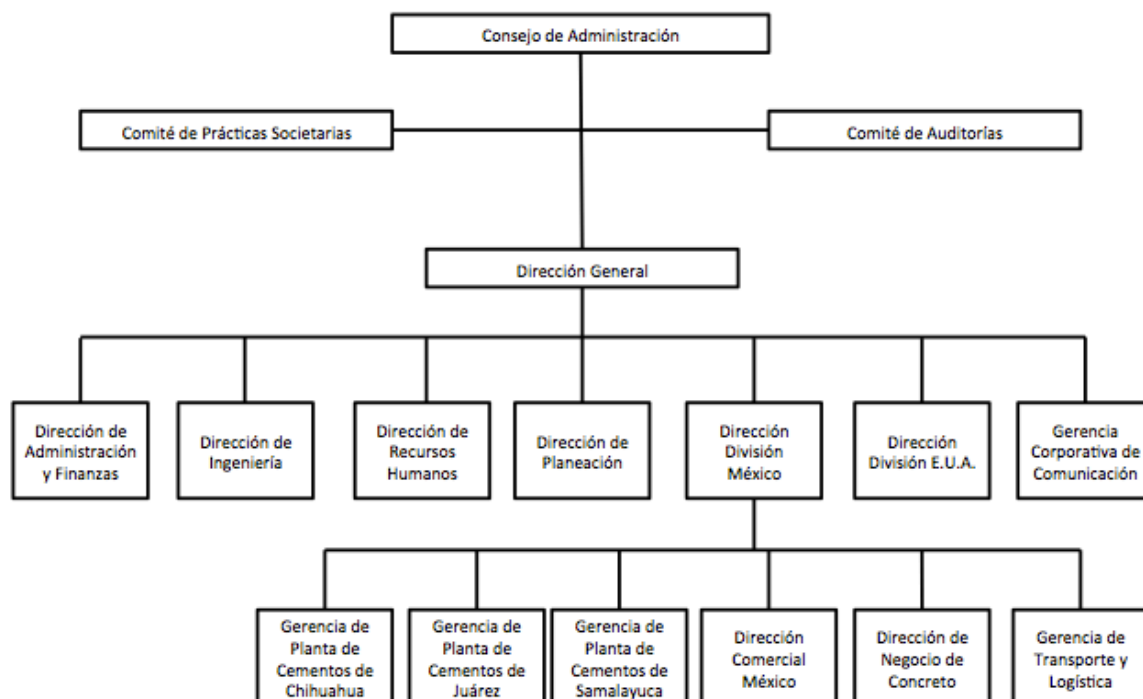
La organización está estructurada por: un Consejo de Administración, un Comité de Auditoría y de Prácticas Societarias y un Director General, cuyas funciones incluyen emitir reportes cada mes al consejo y dirigir a los ejecutivos que administran a la empresa; se incluye también el máximo órgano de gobierno, la asamblea de accionistas, representada por Don Federico Terrazas.

El Consejo de Administración tiene 17 miembros, 5 de ellos son independientes, cada uno con un suplente con la misma autonomía. Algunas de las actividades del consejo son: realizar la estrategia de la organización y checar su desarrollo, medir el ejercicio económico de la empresa y guiar programas en materia ambiental, social y económico de las comunidades donde tiene presencia la empresa.

El Comité de Auditoría y Prácticas Societarias tiene la función de apoyar al Consejo antes mencionado y evaluar la ejecución de sus actividades, además califica el desempeño de los directivos.

Finalmente, destacamos que las técnicas y herramientas utilizadas para la comunicación con los accionistas son: reportes financieros, conferencias telefónicas y a través de la página oficial de la organización (www.gcc.com).

4.6.1 Organigrama GCC



4.7. Comunicación

Los accionistas de la compañía pueden conocer información del área que requieran, a través del área de relación con inversionistas, así mismo se mantiene una línea de comunicación para conocer sus opiniones.

En la parte interna, durante las reuniones, los directivos representan a sus colaboradores y son portavoces de las opiniones respecto a las relaciones laborales. De esta forma la organización pretende mantener una relación y comunicación estrechas entre los empleados y el cuerpo directivo. A su vez, las dudas, opiniones o inquietudes, a través del área de Recursos Humanos, los comités de ética o medios electrónicos, se atienden.

La organización cuenta con una persona en el área de comunicación cuya función es, mayormente, editar las revistas que realiza la empresa con fines de brindar información sobre el estado de Chihuahua, entre otros temas. Sin embargo no está estructurado un plan estratégico de comunicación ni posee departamento de relaciones públicas.

La forma de organización es a través de equipos de trabajo, cada uno de ellos tiene juntas periódicas que permiten detectar indicadores para decidir a favor de los objetivos de la empresa, por ello se puede decir que la interacción personal es el principal medio de contacto con todos los colaboradores.

De acuerdo con el Jefe de Recursos Humanos los empleados se sienten absolutamente comprometidos con GCC, conocen sus valores y los ejercen en el quehacer cotidiano, así mismo considera que el resto del personal suele sentirse completamente satisfecho con la empresa ya que la rotación de empleados es casi nula, la empresa dice tener buenas prestaciones de trabajo, salarios competitivos, un ambiente de respeto y libertad que permiten al personal tomar decisiones y ser responsables por ellas.

La organización tiene pactos con Universidades del estado de Chihuahua para dar cursos de calidad. Los responsables de impartir los cursos son integrantes de la organización dispuestos a dar el tema y que, por supuesto, lo conozcan muy bien. Esto es parte de las relaciones públicas que posee la empresa y a

través de esta táctica GCC genera relaciones positivas con la comunidad.

Anual, mensual y semanalmente se realizan encuestas, reuniones y se envían mensajes vía correo electrónico para que todos conozcan el sentir de la organización y estén informados sobre lo que se hace dentro de ella, esto ayuda a difundir la cultura corporativa como “forma de pensar” de la organización.

Como parte de las herramientas utilizadas, para que los valores se ejerzan y se vivan, los mensajes dirigidos a cada uno de los empleados, vía correo electrónico, tienen el nombre de: *GCC Rafiki*, el cual proviene del personaje, del mismo nombre, de la película *El Rey León*; en donde el híbrido entre mandril y papión menciona frases de la vida para reflexionar, lo cual constituye el objetivo principal de estos e-mails. A continuación algunos ejemplos:



De acuerdo con el jefe del departamento de Recursos Humanos GCC confía en que su público interno tiene la capacidad de tomar decisiones día con día en sus respectivos departamentos y puestos, esto les da la libertad de decidir y, al mismo tiempo, de adoptar una postura de responsabilidad frente a la empresa, gracias a la libre comunicación que buscan.

Además existe: *GCC News*, noticias que se mandan a los correos electrónicos de los colaboradores para tener informada a la comunidad interna sobre nuevos logros de la empresa, investigaciones realizadas, celebraciones y festejos, entre otros, como las siguientes:



Así mismo, la organización mantiene líneas de comunicación a través de mensajes emitidos por el Director General y de reuniones trimestrales de comunicación en donde participan todos los empleados de la División México.

Desde el año 2004, *Great Place to Work Institute* México ha reconocido a la organización como una de las mejores para trabajar en el país. Algunos de los resultados que destacan son:

- La confianza entre los colaboradores.
- El orgullo por las funciones desempeñadas y;
- El ambiente de compañerismo con el que se trabaja.

Para la comunicación externa, como ya se mencionó, no existe un departamento de relaciones públicas ni una persona encargada de tal actividad, sin embargo la empresa utiliza herramientas de comunicación como: fichas técnicas de producto, folletos, carpeta de casos de éxito, video promocional, espectaculares y presentaciones de venta para cada producto que ofrece.

4.8. Posicionamiento de GCC en el sector cementero

En México existen diversas empresas que se dedican a la fabricación de cemento y productos premezclados, sin embargo no todas las marcas de cemento de estas empresas son competidores directos de GCC, ya que no han incursionado al mercado del estado de Chihuahua, en donde GCC fabrica la mayor cantidad de sus productos.

Por lo tanto, los competidores directos de GCC son:

Cruz Azul: por ser una marca que ofrece un precio un poco por debajo del que vende *Cementos Chihuahua*. Sin embargo, incluye productos como Varilla Corrugada, Alambre, Alambrón, Armex, Malla, Tabique Rojo, Tabicon, Block Ultraligero, Arena, Grava, Tepetate, Tinacos, PVC, CPVC; los cuales son distintos a los de GCC, y las concesiones estatales de Obras Públicas son para Cementos de Chihuahua por lo que *Cruz Azul* no representa una amenaza en el sector público.

Holcim Apasco: su producción está principalmente en el Bajío, posee un Centro Tecnológico del Concreto y soluciones ambientales a través de su programa Ecoltec. Es una empresa socialmente responsable y sus seis pilares son:

1. Conducta del Negocio.
2. Prácticas de empleo.
3. Seguridad y salud ocupacional (OH&S).
4. Vinculación comunitaria.
5. Relaciones con clientes y proveedores.
6. Monitoreo del cumplimiento de los cinco pilares anteriores.

Ambas empresas mencionadas son la competencia directa de Cementos de Chihuahua porque lograron entrar a su mercado, sin embargo ninguna tiene su producción. Cabe señalar que a pesar de que GCC está posicionado en su mercado (Chihuahua), el hecho de que existan otras marcas que ofrezcan los mismos productos las convierte en amenazas, razón por la cual la organización debe renovarse continuamente para mantener su posición en su mercado.

La gran ventaja de GCC frente a estos competidores es que el grupo se extendió a varias ciudades de Estados Unidos como: Nuevo México, Dakota del Sur y Colorado, en donde ni Cruz Azul ni Apasco están presentes.

Por su parte, la empresa cementera más grande de México, Cemex, no ha incursionado al mercado de Chihuahua.

De acuerdo con una nota publicada en El Economista¹⁴⁹, en septiembre de 2010, GCC es líder del mercado en todas las categorías, en Estados Unidos es líder en la distribución y producción de cemento en los estados de Nuevo México y Dakota del Sur, además de los alrededores de El Paso, Texas y significativamente en el mercado de Colorado, Dakota del Norte, Nebraska y Wyoming.

Para determinar el posicionamiento de GCC en el sector cementero es pertinente, también, detectar las leyes mexicanas que inciden en la organización y en su competencia.

¹⁴⁹ S/a. El Economista en línea, “¿Qué es Grupo Cementos de Chihuahua?”, Dirección URL: (<http://eleconomista.com.mx/industrias/2010/09/03/que-grupo-cementos-chihuahua-gcc>), 03 de septiembre de 2014.

El 6 de junio de 2012 se publicó en el Diario de la Federación la Nueva Ley General del Cambio Climático, esta Ley incide en GCC porque en ella se busca:

- La disminución gradual de los subsidios a los energéticos, por lo cual se establecen instrumentos regulatorios, como el Inventario Nacional de Emisiones y el Registro Nacional de Emisiones, y económicos, como sistema voluntario de comercio de permisos de emisiones y el Fondo para el Cambio Climático. Con lo que México reducirá 30% de sus emisiones para 2020 y 50% para 2050 en relación con el año 2000.
- Regular las acciones en materia de adaptación y moderación de emisiones, a través instrumentos de diagnóstico, como el Atlas de Riesgo para 2013, y la creación de planificación urbana y prevención ante desastres naturales.
- Ayudar en la transición de una economía competitiva, sustentable y de bajas emisiones de carbono, al garantizar que la política nacional de cambio climático será evaluada periódicamente por un consejo integrado por la comunidad científica, la iniciativa privada y la sociedad civil.
- Que los sistemas humanos y naturales reduzcan su vulnerabilidad ante los efectos del calentamiento global.
- Fomentar la investigación, desarrollo y la transferencia de tecnología.

Con esta nueva Ley, GCC se ve obligado a reducir sus emisiones contaminantes y seguir el marco regulatorio, de lo contrario, puede tener sanciones que afecten su economía y su imagen como organización.

Pero ésta no es la única Norma o Ley que la afecta, en abril de 2009 se publicó en el Diario de la Federación la “Decimosegunda Modificación al Acuerdo por el que la Secretaría de Economía emite Reglas y Criterios de Carácter General en Materia de Comercio Exterior”; con esto surge el Acuerdo sobre Comercio de Cemento entre México y Estados Unidos.

Este Acuerdo logra que se elimine el permiso de importación que se le exigía a las compañías de cemento mexicano y suprimir las cuotas compensatorias por *dumping*.

Después de 15 años de problemas para acceder al mercado estadounidense por costos y complicados litigios en materia de *dumping* ante el Tratado de Libre Comercio de América del Norte y la Organización Mundial de Comercio, la industria cementera mexicana tiene la oportunidad de expandir sus exportaciones, gracias al libre comercio, lo que refuerza su competitividad y su capacidad de generar nuevos empleos.

Gracias al Acuerdo, GCC tuvo la oportunidad de expandirse a E.U.A., razón por la cual en esos años se endeudó con la compra de compañías en este país, y por lo que, actualmente vive una etapa de austeridad.

La tercera Ley que incide en GCC es la Ley Federal de Competencia Económica, la cual tuvo su última reforma en abril de 2012. Ésta persigue fomentar la libre competencia entre los diversos integrantes de la industria de la transformación y las empresas que ofrecen servicios. Con ella se busca fortalecer la economía del país y el bienestar de los ciudadanos, para lograr el desarrollo económico de México. Así mismo, mejora la eficacia, eficiencia y transparencia de las operaciones de la Comisión Federal de Competencia.

La importancia de la Ley antes mencionada para GCC es debido a que la industria cementera mexicana puede llegar a incurrir en prácticas monopólicas. En el año 2012 se sancionó a Cemex por realizar un boicot monopólico, el cual fue posible gracias que poseía la mayor importancia como integrante del organismo que representa a los cementeros: la CANACEM (Cámara Nacional del Cemento).

En 2006 también se acusó a Cemex, Holcim Apasco, Cruz Azul y Moctezuma por colusión de precios. Estas acciones negativas por parte de la competencia le dan a GCC la oportunidad de tener una reputación positiva y por tanto una ventaja ante ellos.

Por lo anterior, GCC mantiene y renueva certificaciones tanto en su

producción, desarrollo organizacional y funcionamiento general de la empresa, dichas certificaciones se mencionan una a una en el apartado correspondiente *Reconocimientos y certificaciones*, de igual forma, cuenta con alianzas estratégicas mencionadas en el apartado *Antecedentes e historia*.

Ahora bien, la CANACEM es la Cámara que representa a la industria del cemento en el país, su misión es:

Representar, impulsar y defender los intereses generales de la Industria Nacional del Cemento, de las empresas que la constituyen y coadyuvar en la defensa de los intereses particulares de nuestros afiliados.

Sus afiliados son: Cemex, empresa líder y con mayor influencia dentro de la Cámara; Corporación Moctezuma; CYCNA (Cementos y Concretos Nacionales), Grupo Cementos de Chihuahua; Holcim Apasco y Lafarge.

CANACEM defiende los intereses de la industria cementera por ser uno de los sectores más contaminantes y perjudiciales para el medio ambiente y el ser humano, por ello las empresas afiliadas a CANACEM invierten fuertes sumas de dinero en tecnología de manera que las emisiones se encuentren por debajo de los límites de las normas nacionales e internacionales.

Entre sus actividades como Cámara están: el Seminario de medios, para dar información a periodistas sobre el contexto general y global del cemento; el Congreso Nacional de Seguridad y Salud Ocupacional, cuyo objetivo es mejorar las condiciones de higiene y seguridad en las plantas de cemento; el Premio Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, el cual reconoce el esfuerzo que realizan empresas, trabajadores, investigadores y estudiantes para prevenir riesgos laborales y mejorar sus condiciones.

Bajo esta misma línea, la investigación en la industria cementera es un factor fundamental para contrariar los efectos negativos medioambientales, por ello dentro de las alternativas que el sector realiza para reforzar nuevas opciones ambientales están: Sustituir los combustibles tradicionales, utilizar adecuadamente los materiales residuales y utilizar equipos de alta tecnología.

Debido a lo anterior, GCC está certificada como Empresa Socialmente

Responsable (ESR) con el distintivo que otorga Cemefi (Centro Mexicano para la Filantropía) y como tal ha definido en su estrategia de responsabilidad social empresarial (RSE) tres ejes de acción: Gente (empleados), Comunidad (aledañas a las operaciones) y Calidad Ambiental. GCC es una empresa líder en su mercado, Chihuahua, es Socialmente Responsable y es representante a nivel nacional del estado por su nivel de calidad y reputación, y posee un alto nivel de formalidad.

4.9. Responsabilidad Social Empresarial de GCC

Antes de describir la serie de actividades que realiza la empresa y los ejes de acción de Responsabilidad Social Empresarial que tiene es importante rescatar los diferentes referentes nacionales e internacionales que enriquecen la estrategia de Responsabilidad Social de GCC. A continuación quiénes son y de qué se encargan:

Norma Mexicana de Responsabilidad Social NMX-SAST-004-IMNC-2004: Establece reglas para realizar el sistema de gestión de Responsabilidad Social.

GRI – *Global Reporting Initiative*: Es una guía que sirve para elaborar los reportes de sustentabilidad.

ISO 26000 Responsabilidad Social: Es también una guía que establece las directrices de Responsabilidad Social establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización.

También el programa de Responsabilidad Social de GCC se formaliza y orienta sus acciones contemplando los lineamientos que marca el Pacto Mundial y CEMEFI.

A manera de resumen:

El Pacto Mundial (Global Compact) es un compromiso desplegado por la ONU; en él se promueven 10 principios básicos y se relaciona con empresas, ONGs, así como entidades estatales y paraestatales.

CEMEFI-AliarRSE: Del cual ya se habló en el apartado correspondiente es el Centro Mexicano para la Filantropía A.C y la Alianza por la Responsabilidad Social en México, este último es un modelo no normativo que evalúa la Responsabilidad Social de acuerdo a indicadores específicos en México y América Latina.

Como ya se mencionó en el apartado anterior GCC trabaja orientado bajo 3 ejes de acción como parte de su crecimiento a largo plazo. La misma empresa define cada uno de los ejes de la siguiente manera:

Eje 1 - Gente: cuidando para nuestros empleados la salud, seguridad, igualdad de oportunidades, desarrollo personal, sensibilización y capacitación.

Eje 2 - Comunidad: atendiendo en nuestras comunidades la construcción y/o rehabilitación de infraestructura, educación, cultura de calidad, deporte, patrocinios y donaciones, vinculación y voluntariado.

Eje 3 - Calidad Ambiental: orientados en reducción de emisiones, reforestación, rehabilitación de uso de suelos y entorno, ahorro de recursos, desarrollo de productos verdes, disposición de desechos, sensibilización, y uso de combustibles alternos.

En cada uno de estos tres ejes de acción ha establecido nichos con proyectos definidos.

Gente:

- Seguridad
- Salud
- Balance Familia-Trabajo
- Igualdad de Oportunidades
- Desarrollo de personal

Comunidad:

- Construcción y rehabilitación de infraestructura
- Voluntariado
- Educación
- Cultura de Calidad
- Centro Comunitario

Calidad Ambiental:

- Reforestación
- Desarrollo de productos verdes
- Energías alternas
- Rehabilitación de suelos y entorno
- Reducción de emisiones
- Manejo Integral de los residuos

En detalle cada uno de los ejes se desarrolló durante 2011 de la siguiente manera.

4.9.1 Gente

De acuerdo con su Reporte de Sustentabilidad 2011 Grupo Cementos de Chihuahua en materia de RSE y en lo referente a Gente la empresa cuenta con 2554 colaboradores, 642 de ellos están sindicalizados en la división México, da un 100% de oportunidades laborales a integrantes de la comunidad donde opera; no hay distinción de género, ni de empleados temporales o de media jornada y de jornada completa, pues la empresa no permite actos de discriminación, trabajos excesivos o forzados, difamación, acoso o soborno y abuso infantil (por ello en el contrato colectivo se estipula un mínimo de edad para trabajar).

En 2011 el Comité de Ética atendió el 100% de los casos con prácticas que difieren de los valores de la organización. En dicho Comité las personas pueden hacer denuncias anónimas y éste se encarga de investigar y realizar

las medidas necesarias de acuerdo a las políticas.

Cada año la empresa ratifica su compromiso con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Además posee una política de permisos con salario para casos extraordinarios de colaboradores como madres y padres con hijos pequeños que necesiten salir de su área de trabajo; apoyan la integración de personas de diferentes etnias o culturas y otorgan un trato de igualdad y colaboración entre los empleados.

Las encuestas que la organización realiza a sus colaboradores para conocer la satisfacción de sus empleados revelan que tiene puntos fuertes en seguridad, salud, el orgullo y trabajo en equipo, y debilidad en compensaciones económicas.

El 13% de los trabajadores sindicalizados conforman la comisión de seguridad e higiene, el 6% el comité de salud, el 10% el comando de incidentes y el 1% el de relaciones industriales, en las plantas GCC Cemento, GCC Concreto y GCC Transporte. Los empleados sindicalizados tienen apoyos extras como útiles escolares y becas para estudio para ellos mismos y sus hijos, ropa de trabajo, servicio médico y de nutrición y actividades deportivas; y reconocimientos como: por días sin accidentes y por asistencia perfecta.

Existen medidas e indicadores de seguridad en todo el grupo por lo que las áreas que cumplan con dichas medidas y/o no tengan accidentes son acreedoras de premios e incentivos.

Durante el año 2011 se realizaron políticas de seguridad preventiva como: Colaboración en el programa de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de autogestión, la capacitación en Técnicas de investigación de Accidentes impartida por el Instituto Mexicano del Seguro Social, la creación de la primera feria de la salud de GCC para Chihuahua, con la participación de unidades médicas privadas y públicas, y un programa de sensibilización e involucramiento de sus grupos de interés: personal contratista y comunidad (empresas aledañas y vecinos).

La empresa lleva a cabo de forma periódica simulacros y capacitaciones a las

brigadas de vigilancia, contra-incendio y rescate, primeros auxilios, evacuación y conteo y al comando de incidentes.

GCC siempre está al pendiente de las necesidades de sus empleados y es por ello que a través de gestiones y alianzas con diversas organizaciones, ha conseguido descuentos en universidades para sus empleados y los familiares de éstos, además de ofrecer alternativas de capacitación interna en temas como: *time management*, seguridad personal, orientación para coordinadores, 7 hábitos para la gente altamente efectiva, *learning teams for mentors*, *stress management*, manejo de conflictos, conocimiento general de la empresa, cursos de excel, *project management* y manejo del cambio.

Todo nuevo miembro de la familia GCC recibe un curso de inducción acerca de la cultura, los procesos, productos, servicios de negocio, entre otros que les sirve como orientación para el trabajo que van a desempeñar.

Es importante mencionar también que la empresa ofrece oportunidades de desarrollo por igual, es decir, no se hace distinción por edades o por capacidades. Desde 2006 es el principal impulsor de la iniciativa "Movimiento de Congruencia" que promueve la integración de las personas con capacidades diferentes en los lugares de trabajo.



4.9.2 Comunidad

El otro eje como nicho de acción de la responsabilidad social de GCC es Comunidad. En su informe anual 2011, la empresa indica que el compromiso aquí se vio reflejado principalmente en educación, cultura de calidad, construcción, rehabilitación de infraestructura y bienestar sobre todo de las comunidades aledañas en donde operan las plantas de la empresa. Para ello se invirtieron aproximadamente \$12,284,053.00 MN (\$5,584,200.00 USD). Así mismo, se realizaron importantes descuentos en materiales con lo que se benefició a más de un millón de personas.

4.9.2.1 Fundación GCC

En el 2006 se creó la Fundación, con el fin de llevar a cabo programas sociales para el desarrollo educativo, económico y social en la comunidad.

En materia de educación la empresa apoya a los estudiantes con diversas becas, entre ellas:

- Becas de postgrado en el extranjero en áreas como tecnologías de información, ciencias de la construcción, biotecnología, bioinformática, aeronáutica, aeroespacial, ciencias ambientales y ciencias agropecuarias; cuya finalidad es formar profesionistas altamente capacitados que a su regreso al estado puedan enriquecer el sector productivo por medio de la innovación.

- Becas Generación 10, destinadas a los alumnos que obtuvieron los mejores promedios durante su educación secundaria, media superior y superior.

De igual manera otorga apoyo a estudiantes de escasos recursos de diferentes niveles de educación como primaria, secundaria, preparatoria y carrera; realiza inversiones en instalaciones y centros de desarrollo, y cuenta con dos programas de apoyo a la educación:

- Educa, en el cual, mediante una alianza Gobierno Municipal, la Fundación del

Empresariado Chihuahuense e implementado a través del Centro Chihuahuense para la Calidad, se busca desarrollar enseñanza de calidad en el Estado.

-Impulsa, en éste se fomentan los valores y el liderazgo en niños.

Otro aspecto importante es el resguardo de la cultura, razón por la cual GCC publica desde hace 13 años la bibliografía del Estado de Chihuahua en su Colección Editorial de GCC – Patrimonio cultural.

A continuación los ejemplares distribuidos en los últimos 10 años:

1. "Explorando un mundo Olvidado", Sitios Perdidos de la Cultura Paquimé" (1988)
2. "Sebastián, El Lenguaje del Universo" (1999)
3. "Sur de Chihuahua, Itinerarios del Pasado" (2000)
4. "Luces y Voces del Desierto Chihuahuense" (2001)
5. "Chihuahua, Historia de una Ciudad" (2002)
- 6." Chihuahua, Imágenes para un encuentro" (2003)
7. "Misiones para Chihuahua" (2004)
8. "100 Obras Maestras del Arte Mexicano, Época Prehispánica" (2005)
9. "Espejo de Piedra, Memoria de Luz, el Arte Rupestre en Chihuahua" (2006)
10. "Ciudad Juárez, Espejo del Futuro" (2006)
11. "El Encanto de Otros Tiempos, Haciendas de Chihuahua" (2007)
12. "Privilegios de la Luz, Maravillas Subterráneas de México" (2008)
13. "Atlas Histórico de la Ciudad de Chihuahua" (2009)
- 14.- "Pueblos Mineros Fantasma" (2010)
- 15.- "El Camino Real de Tierra Adentro" (2011)

Con el objetivo de promover y posicionar al estado de Chihuahua, de aumentar la cultura de los Chihuahuenses y de crear actividades de esparcimiento y aprendizaje para las familias, GCC realiza inversiones en los festivales culturales que organiza el Gobierno del Estado y Municipio, apoya a diversos institutos, impulsa la Asociación Civil "Misiones Coloniales", con la que se rescatan y restauran templos.

Otro movimiento importante en que se involucró GCC es la iniciativa Juárez Competitiva, el cual busca cambiar la imagen de la Ciudad, ganar respeto, mostrar su lado positivo: productos, gente e industria.

La empresa permite visitas en sus instalaciones para aprender sobre los procesos y productos, así como para hacer uso de canchas y parques; apoya al deporte en general y a los equipos deportivos del Estado mediante la compra de uniformes y apoyo para viajes, además de contar con un programa en el que se premia ser voluntario en la comunidad.

En suma, de acuerdo con su Informe Anual 2011, el 58% de sus aportaciones fue destinado para la mejora de infraestructura educativa, el fortalecimiento en la calidad de educación y la cultura, y el 42% restante fue destinado a instituciones que se dirigen al bienestar de la comunidad.

En Chihuahua el material de construcción donado fue destinado a:

Escuelas

- 5 canchas deportivas
- 13 bardas y banquetas para aulas
- 2 rampa para alumnos discapacitados
- 9 salones para clases
- 2 ampliaciones escuelas
- 1 gradas
- 4 explanadas
- 2 estacionamientos

Iglesias

- 11 remodelaciones de capillas, construcción de aulas
- 8 construcciones de dormitorios y baños en centros comunitarios y casas de beneficencia
- 1 albergue
- 1 Comedor
- 1 cancha
- 3 bardas y banquetas

Instituciones

- 1 tope y alumbrado de estacionamiento
- 3 banquetas
- 1 remodelación
- 1 construcción de un parque
- 1 comedor militar
- 1 casa habitación
- 3 rehabilitaciones de bardas

4.9.3 Calidad Ambiental

El último eje en torno al cual gira la responsabilidad social de GCC es Calidad Ambiental, respecto a éste la empresa menciona:

En GCC estamos comprometidos a contribuir con el mejoramiento continuo del entorno en las comunidades que tenemos presencia, y en particular en identificar, prevenir y controlar los aspectos ambientales de nuestros propios procesos. Lo logramos mediante nuestro sistema de gestión ambiental y un estricto cumplimiento de las regulaciones en materia ecológica que aplican en nuestros procesos.

Su informe anual 2011, indica que la empresa se encuentra alineada a la iniciativa de la Industria del Cemento (CSI, por sus siglas en inglés) del *World Business Council for Sustainable Development* para lograr los objetivos de sustentabilidad en 6 grandes acuerdos:

- 1) Cambio climático, reducción de emisiones de CO₂
- 2) Uso responsable de energías y materiales
- 3) Salud y seguridad
- 4) Reducción de emisiones diferentes a CO₂
- 5) Impacto social
- 6) Procesos internos de negocio

De igual manera, en sus procesos de producción utiliza materias primas de origen natural como caliza, arcilla y yeso, que representan compuestos extraídos de rocas para posteriormente ser triturados.

Para la industria cementera el costo que representa mayor importancia es el consumo de energía, tanto eléctrica como calorífica, por lo que GCC está siempre en busca de métodos para optimizarlo; así como para la reducción de generación de gases de efecto invernadero.

Así el total de energía eléctrica consumida en división México durante el período 2011 fue de: 93.9 Kwh/Ton Cem, logrando disminuir en un 3.5 Kwh/Ton Cem respecto a 2010, se redujo también el consumo de energía calorífica de división México con 657.4 Kcal/kg Cem respecto a los 671.5 kcal/Kg Cem reportados en 2010.

La empresa trabaja en reemplazar motores viejos por unos de mejor eficiencia y en mejorar el monitoreo y control mientras que desarrolla plantas sustentables que consuman niveles menores de energía. Se fomenta el uso de energías alternativas conocidas como energías indirectas o no fósiles. Actualmente su principal fuente de energía alterna es el co-procesamiento de llantas.

El co-procesamiento es definido por la empresa como la integración ambientalmente segura de los residuos generados en una industria o fuente conocida a otro proceso productivo dentro del mismo predio o en otro.

Este proceso se realiza desde el 2004 en planta Samalayuca logrando co-procesar a Diciembre del 2011 7,391,310 llantas de las cuales se co-procesaron 1,205,000 unidades en 2011.

A este mismo procedimiento son sometidos otros combustibles alternos como la cáscara de nuez, aserrín, ropa, calzado, resinas, tóner y poliuretano como parte de los residuos no peligrosos. Los materiales peligrosos son quemados.

Se presentan a manera de tabla las reducciones de las plantas Samalayuca y Chihuahua de 2010 a 2011.

Planta Samalayuca

Combustibles Alternos	2010	2011
% de Sustitución	21.64	25.6
No. Llantas Coprocesadas	2,024,700	1,205,000
Cáscara de Nuez *	3,667	4,148
Residuos Peligrosos * (Textiles Impregnados, plásticos impregnados)	399	560
Residuos No Peligrosos * (Ropa, Calzado, Aserrín, Scrap de polímeros)	821	2,496

*Toneladas

Planta Chihuahua

Combustibles alternos	2010	2011
Residuos sólidos	1,820	750,488
Residuos líquidos	25,080	16,522
Llantas	16,546	238,429

*Kilogramos

Aunado a esto se desarrollan tecnologías de bajo impacto ambiental como el *molino vertical* de cemento, el domo de almacenamiento de clinker y en la banda transportadora de tubo, instalados desde 2009 como parte del proyecto “Modernización de la Planta Cemento de Chihuahua” y que tienen como finalidad reducir el consumo de energía y recursos no renovables.

La cultura del ahorro de energía no sólo es en los procesos de producción, se lleva hasta el corporativo con iniciativas como cambio del tipo de alumbrado por tecnologías más eficientes o de menos consumo eléctrico, promoción del uso de envases reciclables en insumos, uso eficiente de energía en oficinas (sensores de presencia) y de “*drives*” de última generación para reducir el consumo eléctrico en equipos de proceso.

Se sensibiliza a los públicos internos mediante capacitaciones que involucran a todo el personal. La cultura ecológica se comparte y transmite a las comunidades en que opera la empresa a través de conferencias y visitas de

escuelas semanales a sus instalaciones para que sus iniciativas sustentables, de calidad, orden, limpieza y armonía con la naturaleza sirvan de ejemplo.

Otra iniciativa importante para reducción de consumo de energía, es la capacitación a los choferes de camión con cursos acerca del manejo apropiado de combustibles, incorporación de componentes aerodinámicos a las unidades de transporte, utilización de lubricantes de baja fricción, entre otros. Con ellos se logró en 2011, una reducción de más de un millón de litros de combustible y 2,834 ton de CO₂.

En el tema del cuidado del agua, de acuerdo con su informe 2011, se creó una planta de tratamiento de agua residual en la sede Samalayuca para servicios. El volumen tratado es de aproximadamente 8 mil m³ de agua al año, los cuales se utilizan para el riego del campo de béisbol/fútbol que se tiene en la planta. En planta Chihuahua las descargas de aguas residuales son sanitarias y no procesadas; se hace a través del alcantarillado de la red municipal de agua, mientras que el agua reciclada se utiliza para regar jardines y caminos. El agua reciclada utilizada en planta Chihuahua durante el 2011 fue de 5808 m³. No se cuenta con residuos peligrosos y no se han afectado hábitats con aguas residuales.

Existe también un proyecto para uso de agua caliente suministrada por un boiler casero, en lugar del vapor generado por las calderas, logrando de esta forma una reducción de gas de un 80%.

Otro tema importante en materia de Calidad Ambiental es la recuperación de ecosistemas, para ello la empresa cuenta con diversos planes de acción:

- Viveros en la mayoría de sus localidades, donde se cultiva: huizache, sotol, yuca, palo verde, mezquite, biznaga, palma, pino, entre otras.
- Campañas de reforestación en todas sus localidades.
- Plan de rehabilitación de canteras, este es un proceso que consiste en devolver dichos espacios a su estado original. Después de que se extrae la materia prima de las tierras, expertos trazan de vuelta las

caídas de corrientes de agua, se plantan y se fertilizan especies nativas como pasto y arbolado para el control de la erosión y para asegurar que la flora y fauna de dichos espacios prevalezcan.

- Proyectos de beneficio ambiental en las localidades donde tienen presencia.
- Planes de emergencia y correcto enfrentamiento a fenómenos climáticos.

A la vez se han invertido más de 500 millones de dólares en equipos de control ambiental y tecnología de punta como sistema de supresión de polvo, monitoreo continuo de partículas a la atmósfera, analizadores de gases de combustión, entre otros.

Con todas las medidas tomadas se logró la disminución de emisiones directas e indirectas e óxido de nitrógeno y de efecto invernadero, con un total de 447.21 de CO₂/Kg Ton Cem, respecto a la cifra de 546.48 CO₂/Kg Ton Cem del 2010, debido al uso eficiente de los hornos con el co-procesamiento de llantas, y ahora no se arroja ningún otro tipo de emisiones indirectas de gases de efecto invernadero que puedan dañar al ambiente.

División México

Indicadores División México	2010	2011
Consumo de agua m3/Ton Cem	0.169	0.153
Consumo Calorífico Kcal/Kg Cem	671.5	657.4
Consumo eléctrico Kwh/Ton Cem	97.4	93.9
NOx Kg./Ton Cem	0.5	0.5
SOx Kg./Ton Cem	0.04	0.01
CO2 Kg./Ton Cem	546.48	447.21
Producción Total*	1,293,921	1,163,150

* Toneladas

Finalmente, GCC desarrolla productos ambientalmente amigables, mejor conocidos como “Productos Sustentables”:

- Versabind
- Microsilex
- Elementos prefabricados y paneles
- ECO-POINT

Para llevar a cabo esto se han invertido más de 500 millones de dólares en equipo y actualización de sus plantas y en división México cuentan con un comité de responsabilidad social que participa en diferentes clubes de ecología y desarrollo urbano para traer a la empresa las ideas y sugerencias más innovadoras en el tema de cuidado ambiental.

4.10 Reconocimientos y Certificaciones

Algunos de los premios que ha obtenido la empresa gracias a sus acciones en pro del medio ambiente la comunidad y por su desempeño en cuestión ambiental son:

GCC México

- Empresa Socialmente Responsable (ESR) desde el 2004.
- Premio Nacional de Calidad 2007.
- Premio Nacional de Tecnología 2004.

Planta Samalayuca

- Reconocimiento “Excelencia Ambiental” 2005.
- Certificación “Industria Limpia” por la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente desde 1999.
- Certificación del Sistema de Gestión Ambiental bajo el estándar Internacional ISO 14001 desde enero 2002.

Planta Chihuahua

- Certificación de “Industria Limpia” desde el año de 1999.
- Certificación ISO 14001 desde el año 2001.
- Certificación ISO 9000:2008 gestión de calidad.
- XVI Premio Nacional de Ahorro de Energía en 2010.
- Certificado de “Cumplimiento Ambiental” 2010, otorgado por la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología del Estado de Chihuahua y el Instituto Tecnológico de Monterrey Campus Chihuahua. (2009-2010)

GCC Concreto / Homero

- Certificación de “Industria Limpia” desde año 2009, otorgado por la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA).
- Certificado de “Cumplimiento Ambiental” 2010, otorgado por la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología del Estado de Chihuahua y el Instituto Tecnológico de Monterrey Campus Chihuahua.

GCC Concreto / Juárez (Jarudo)

- Certificación de “Industria Limpia” desde año 2009, otorgado por la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA).
- Certificado de “Cumplimiento Ambiental” 2010, otorgado por la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología del Estado de Chihuahua y el Instituto Tecnológico de Monterrey Campus Chihuahua.

GCC Transporte Juárez

- Reconocimiento como socio fundador al programa de transporte limpio promovido por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales y la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Planta Tijeras, Nuevo México

- Environmental Protection Agency (EPA), símbolo nacional para proteger

el medio ambiente a través de un desempeño eficiente en el uso de la energía.

- Safety Innovation Award, por reemplazos de equipos que controlan temperaturas.

Planta Pueblo, Colorado

- Environmental Protection Agency (EPA)

Planta Dacotah, Dakota del Sur

- Environmental Protection Agency (EPA)

Distintivo Empresa Socialmente Responsable (ESR). Otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) 201.

Reconocimiento Excelencia Ambiental. Otorgado por la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA). Premio máximo que entrega el Gobierno Federal y que demuestra un desempeño ambiental sobresaliente. Este premio se otorgó a planta Samalayuca.

XIV Premio Nacional de Ahorro de Energía. Otorgado por Comisión Federal de Electricidad (CFE) 2010 para GCC Planta Chihuahua. 1er Lugar Nacional en categoría grandes empresas, por haber demostrado ser la empresa con mayores ahorros de energía eléctrica.

CAPÍTULO 5

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO VÍA PARA EJERCER LAS RELACIONES PÚBLICAS: ESTUDIO DE CASO GRUPO CEMENTOS DE CHIHUAHUA

5.1 Análisis de cómo la Responsabilidad Social Empresarial es un medio para hacer Relaciones Públicas

La responsabilidad social empresarial es una visión de negocio en la que voluntaria y comprometidamente una organización busca invertir en recursos para contrarrestar los efectos negativos que ha generado su existencia (incluidas todas sus operaciones) tanto en sus colaboradores, comunidad directa y ambiente que la rodea. Es una forma de vivir para la organización ya que su visión de las cosas debe cambiar para lograr los objetivos de responsabilidad social.

Grupo Cementos de Chihuahua, como lo hemos abordado, tiene una amplia trayectoria en materia de RSE, busca contribuir en la comunidad, su gente y mejorar el medio ambiente como forma de respuesta ante sus acciones como empresa productora de cemento y agregados, sin embargo, GCC no realiza formalmente relaciones públicas, es decir no tiene planes de RRPP ni estrategias formuladas.

A pesar de que estrictamente no existe un departamento de relaciones públicas en GCC, es a través del buen desarrollo de su responsabilidad social, el proceso en que lo lleva a cabo y la formalidad en su operación como una “forma de vida” que la corporación busca generar opinión, conocimiento, confianza y aceptación entre sus audiencias clave (empleados, consumidores, instituciones, etcétera), de los productos o servicios que brinda, función que ejercen las RRPP, de acuerdo con el capítulo 2.

Recordemos la definición de RRPP que proporciona la Fundación para la Educación e Investigación de las relaciones públicas, liderada por Rex Harlow, en cual afirma que “son la función característica de la dirección que ayuda a establecer y mantener líneas de mutua comunicación, aceptación y

cooperación, entre una organización y sus públicos; implica la gestión de problemas o conflictos; ayuda a la dirección a estar informada de la opinión pública y a ser sensible a la misma; define y enfatiza la responsabilidad de la dirección para servir al interés público; le ayuda a estar al corriente del cambio y a utilizarlo de manera eficaz, sirviendo de sistema precoz de aviso para facilitar la anticipación de tendencias; y utilizar la investigación, el rigor y las técnicas de la comunicación ética como herramientas principales”.

De esta definición tomaremos en cuenta que las RRPP establecen y mantienen una comunicación, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos para gestionar problemas; utilizando la investigación y técnicas de comunicación para conocer tendencias y saber responder a ellas.

Tomar en cuenta lo anterior es imprescindible para comprender que en el desarrollo y mantenimiento de una empresa socialmente responsable se generan vínculos de comunicación y cooperación tanto con los públicos beneficiados como con las instituciones y organizaciones involucradas para que las acciones se concreten.

Recordemos que una organización no es un ente ajeno a su exterior, sino que, como lo vimos en el capítulo 1, es un sistema que se retroalimenta de éste y, a su vez, lo afecta, sea positiva o negativamente; y que convive y se relaciona con otros sistemas.

Así mismo, el Boletín de *Public Relations News* establece que las relaciones públicas evalúan las actitudes del público e identifican políticas y procedimientos que tiene una organización respecto al interés público, para planificar y ejecutar un programa de acción con el fin de tener la aceptación y la comprensión de éste.¹⁵⁰

Recordando también la definición de Scott Cuttlip las RRPP son planeadas para influir en la opinión pública gracias a una reputación positiva y un actuar responsable, con base en una comunicación bidireccional que satisface

¹⁵⁰ Gruning, James E. y Hunt, Todd, *Op. Cit.*, p 55.

mutuamente a quienes intervienen.¹⁵¹

Hasta aquí, algunos de los fines de las relaciones públicas con relevancia para las organizaciones, la reputación positiva, aceptación y comprensión del público, se satisfacen o cumplen a través de una actuación responsable y comprometida de las organizaciones en su interior y hacia el exterior.

Dicha actuación se refiere a los programas de ayuda, becas escolares, servicios comunitarios, fundaciones para las necesidades sociales, así como programas constantes de evaluación de satisfacción de los colaboradores, entre muchos otros.

Una organización genera relaciones de cooperación mutua con sus públicos internos y externos al ejercer una responsabilidad social completa y honesta. Dichas relaciones impactan en la percepción de sus públicos, pues le permiten generar y mantener una reputación positiva.

Al interior, la organización mantiene vínculos comunicativos estables y productivos, ya que los públicos internos se convierten en voceros de la empresa en el exterior, con lo que el beneficio se expande.

Al exterior, la organización genera confianza y establece vínculos con gobierno, medios de comunicación, instituciones, comunidad, incluso otras organizaciones y/o empresas.

Una reputación positiva no sólo genera la aceptación de los públicos internos y externos hacia la organización, sino un recordatorio de la marca y una muy viable opción de compra de los productos que genera o los servicios que ofrece.

No olvidemos que la reputación corporativa es una función de las RRPP que toma en cuenta una visión de la empresa en relación directa con su entorno, encaminada a la sostenibilidad, es decir, asunción de una nueva responsabilidad social y medio ambiental. Es en este punto donde las RRPP y la RSE se articulan para lograr una reputación corporativa.

¹⁵¹ *Ibidem*, p. 54.

GCC a través de sus actividades de RSE ha generado vínculos de cooperación mutua con instituciones educativas, gobierno estatal y municipal, con miembros de la comunidad cercana a sus operaciones, estrechamente con sus colaboradores, medios de comunicación, entre otros.

El beneficio que llega a generar la ejecución de las actividades socialmente responsables de la empresa no es sólo para los ejes de acción de GCC: Comunidad, Gente y Calidad ambiental; sino que la organización en sí misma se beneficia con la aceptación del público, el interés de los medios de comunicación para hablar sobre ello, la opinión del mismo público beneficiado, la captación de atención de otras organizaciones e instituciones, entre otros, ya sea como efecto colateral o como un fin planeado en sí mismo.

Por ello, el beneficio que pueda tener la organización para sí misma debería de ser planificado para insertar mensajes clave que ésta quiera que su público conozca y así, poder influir mayormente en las actitudes, opiniones y acciones de éste.

Tanto las RRPP como la RSE deberían de ser procesos planeados, sin embargo cuando no existe un plan de relaciones públicas, como ocurre en GCC, las acciones de responsabilidad social y sus fines tienen un efecto en donde las RRPP ocurren. Ya que éstas tienen como fin que la organización funcione y se desarrolle en condiciones óptimas, a través de la modificación de la conducta organizacional, una participación programada en su medio y la respuesta a las exigencias de cambio que impone el ambiente exterior.

Así mismo, las RRPP tienen como objetivo interpretar a la organización ante el público y al público ante la organización, dicho esto podemos ver cómo el desarrollo de la RSE sostiene en sí misma la respuesta de la empresa por sus efectos en la comunidad y el medio ambiente, a la vez que ésta se retroalimenta al analizar los resultados de sus actividades en ellos.

Para determinar mejor en qué punto las acciones de RSE son una vía para hacer RRPP hay que recordar las funciones de estas últimas. En el capítulo 2 ya se mencionaron pero, a manera de resumen, las RRPP buscan influir en la opinión pública tomando en cuenta sus necesidades, a la vez que intentan

modificar actitudes y cuidan la imagen de la empresa para que no luzca al exterior como un ente que sólo se enfoca en las ganancias.

Sam Black menciona que las RRPP tratan de cómo las conductas y actitudes de individuos, gobiernos y organizaciones inciden unos sobre otros. Y algunas de las funciones, de acuerdo con este mismo autor, son la investigación de la opinión pública, sus actitudes y expectativas, establecer una comunicación de doble vía, la prevención de conflictos y el fomento del respeto mutuo y la responsabilidad social, así como la proyección de la imagen e identidad corporativas. Estas funciones son otro punto imprescindible donde convergen las RRPP y la RSE.

Las funciones mencionadas anteriormente se llevan a cabo, en cierta medida, con las acciones de responsabilidad social que genera GCC en uno de sus ejes de acción: Comunidad.

5.2 Relaciones Públicas en la Responsabilidad Social Empresarial de Grupo Cementos de Chihuahua

5.2.1 Comunidad

En el capítulo 4 se explicaron detalladamente las acciones que GCC realiza en este eje de acción, sin embargo, para un mejor análisis sobre las RRPP que se realizan en las actividades llevadas a cabo, tomaremos en cuenta sólo las que tengan que ver con el apoyo a la educación en México.

- Apoyo económico de aproximadamente \$159 mil 600 pesos para promover la educación beneficiando a estudiantes de escasos recursos de diferentes niveles de educación como primaria, secundaria, preparatoria y nivel superior.
- Becas Generación 10- Becas de excelencia a alumnos que obtuvieron los mejores promedios durante su educación secundaria, media superior y superior. Desde 2009 reporta más de \$60 mil pesos anuales a la institución Gubernamental “Generación 10”.

En ambos casos se habla de apoyo económico a estudiantes. Para lograr dichos apoyos GCC tuvo que llevar a cabo un programa que le permitiera estar en contacto con las instituciones correspondientes para concretar sus objetivos.

En primer lugar, se buscan necesidades con base en investigación e información sobre la comunidad, y no solamente para lograr acciones socialmente responsables pues recordemos que las RRPP parten de un proceso de investigación para detectar tendencias, cambios, necesidades, etc.

Posteriormente, se establecen los objetivos deseados respecto de las necesidades encontradas, dichos objetivos deben estar planteados para satisfacer la necesidad y para comunicar mensajes clave de la empresa, tan simples como “GCC en apoyo a los niños y jóvenes”, “GCC de la mano con la educación”, “GCC preocupado por estudiantes de Chihuahua”, entre otros.

Los mensajes clave se plantean en un programa de acción en donde se establecen cosas como: ¿qué clase de apoyo se brindará?, ¿qué cantidad de recursos se destinarán, a través de quiénes?, ¿quiénes serán los beneficiados directos?, entre otras preguntas que deberían ser contestadas antes de poner en práctica las actividades.

Las RRPP, también, tienen como función conciliar intereses públicos y privados. En los ejemplos mencionados es muy clara la presencia de GCC, como sector privado en apoyo a la educación en primarias, secundarias, preparatorias y universidades, así como la Institución Gubernamental “Generación 10” como públicos.

Después de establecer un programa de acción, se establece contacto, en este caso, con el Gobierno Municipal y el Gobierno Estatal para formar un vínculo de cooperación con la empresa, con el fin de apoyar la educación en la comunidad. El acercamiento con las autoridades le da validez y un mayor alcance al programa de responsabilidad social de la empresa y cada una de las actividades planeadas.

Aquí se establece otra función de las RRPP en donde existe un acercamiento a

diversas organizaciones, audiencias o públicos distintos y permite el entendimiento mutuo entre dichos grupos, es decir, relaciones efectivas que beneficien a todos.

Posterior al contacto establecido con las organizaciones correspondientes se realizan las actividades señaladas o el programa de acción. Finalmente se contribuye a verificar, a través de una evaluación o sistema de retroalimentación, que el programa dé resultado y que el beneficio económico sea recibido por el público adecuado.

El proceso de las actividades de RSE para el apoyo a la educación que, en teoría debería realizar GCC, se equipara con las cuatro fases que menciona Carlos Bonilla para establecer un plan de RRPP.

De acuerdo a un plan de RRPP se empieza con la investigación y establecimiento de objetivos, luego la planeación y programación, después la comunicación y finalmente la retroalimentación, en el capítulo 2 se desarrolla cada una de las cuatro fases a detalle.

En los casos mencionados sobre apoyo a la educación se puede ver que el desarrollo de las actividades se equiparan al proceso de realizar un programa o plan de RRPP.

En el Programa Educa, también en apoyo a la Comunidad, GCC busca el desarrollo del conocimiento y a su vez se trata de un modelo de gestión homogéneo de calidad a las escuelas en busca de la excelencia.

En dicho Programa GCC se alía con el Gobierno Municipal y la Fundación del Empresariado Chihuahuense, además es implementado a través del Centro Chihuahuense para la Calidad y Productividad desde el año 2000. Con Educa se han beneficiado a más de 663 escuelas, 8 mil 788 maestros y 118 mil 964 alumnos de Chihuahua, Juárez, Camargo, Delicias, Parral, Cuauhtémoc, Ojinaga, Jiménez y Nuevo Casa Grandes. Con una inversión en 2010 de \$828 mil pesos.

En esta actividad el número de aliados para el cumplimiento de los objetivos se incrementó, además del Gobierno intervinieron la Fundación del Empresariado

Chihuahuense, el Centro Chihuahuense para la Calidad y Productividad y alumnos de diversas ciudades del estado.

Los aliados para la empresa significan la creación de lazos fuertes de comunicación con los que puede generar mayor aceptación del público y mantener una reputación corporativa positiva, nuevas alternativas en el desarrollo de actividades, beneficios mutuos y vínculo a una mayor escala.

Existe también el programa Impulsa, el cual consiste en una educación que fomenta el ser emprendedor, los valores y el liderazgo en los niños, en él GCC interviene con una inversión de 137 mil 500 pesos.

Además, está el programa para Universidades, que busca el fomento de calidad de instalaciones y centros de desarrollo en escuelas y universidades. En 2010 se invirtieron más de \$3 millones 397 mil 761 pesos.

Con estas dos últimas actividades la empresa se hace presente en los estudiantes universitarios y en las familias de los niños beneficiados por el liderazgo que fomenta. El proceso de creación y desarrollo de este tipo de propuestas debe ser algo similar a lo explicado a lo largo de este apartado, en donde ya hemos recalcado, existen técnicas y herramientas de las relaciones públicas para su éxito.

5.2.2 Gente

Grupo Cementos de Chihuahua tiene poca rotación de personal, imparte cursos de inducción para que los nuevos empleados se impregnen de la cultura organizacional de la empresa, además de cursos de capacitación y mejora continua.

Como se mencionó en el capítulo 4 el eje de acción de Responsabilidad Social Empresarial para la comunidad interna de la organización se llama "Gente". Son muchas las actividades que desarrolla la empresa para mantener una vía de comunicación proactiva y eficiente con sus colaboradores, recordemos sólo algunas

- Políticas de seguridad preventiva durante el 2011:
 - Participación en el programa de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de autogestión a nivel GCC División México.
 - Capacitación en Técnicas de Investigación de Accidentes impartido por el Instituto Mexicano del Seguro Social.
 - Realización de la primera feria de la salud de GCC para área Chihuahua, con participación de unidades médicas privadas y públicas.
 - Seguimiento y cumplimiento de la filosofía de operación de planta.
 - Sensibilización e involucramiento de sus grupos de interés: personal contratista y comunidad (empresas aledañas y vecinos).

En estas políticas la empresa contribuye a la capacitación de sus colaboradores, a prevenir accidentes, mantener un área de trabajo segura, entre otros. Así mismo, establece vínculos con organizaciones externas que le permiten un beneficio propio y colabora con ellas para que exista un juego ganar-ganar.

Las organizaciones involucradas en este caso son la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y el Instituto Mexicano del Seguro Social, ambas públicas, tanto éstas como la Feria de la salud GCC colaboran a que la empresa tenga una mayor presencia y contribuyen a la construcción de su imagen corporativa.

- Se cuenta con el Sistema de Evaluación del Desempeño que mide el nivel de logro de objetivos de cada empleado y con la Perspectiva 360° que mide la satisfacción que produjo cada miembro en sus grupos de influencia como compañeros, clientes, proveedores, y coordinador.

Tanto el Sistema de Evaluación de Desempeño como la Perspectiva 360° permiten que el empleado sea proactivo y colabore evaluando a sus compañeros directos de cualquier rango y a sí mismo.

Estos sistemas de evaluación son una forma de retroalimentación para la organización, para los miembros de un equipo y los encargados de área, en donde se identifican necesidades individuales, de grupo y de recursos.

Si bien, una organización debe poner en práctica este tipo de sistemas para la medición de productividad, la formalidad en el seguimiento de estos hacen que el compromiso de la empresa hacia sus colaboradores y la cooperación de ellos hacia la empresa sea mayor; por ello, es parte de su responsabilidad social.

Las relaciones públicas, aunque corresponden al área de comunicación externa de las empresas, intervienen también en los procesos internos para poder entender a la organización y ser veraces en cuanto a información respecto de la empresa (tanto operaciones, conflictos, crisis, mejoramiento continuo, etc.) y así, mostrar a los públicos la realidad en que ejercen su trabajo.

Grupo Cementos de Chihuahua ha sido catalogada en los últimos 4 años como una de las mejores empresas para trabajar en México de acuerdo por el *Great Place to Work Institute*.

Pertenecer a esta categoría de empresas es un claro ejemplo de cómo Cementos de Chihuahua ha proyectado su favorable desarrollo laboral hacia el exterior, es decir, las buenas prácticas internas que le permiten un mejor desempeño laboral, estabilidad y crecimiento de sus colaboradores le han valido el reconocimiento de este Instituto a nivel internacional. Esto contribuye de manera importante en su responsabilidad social y en la percepción de sus públicos tanto internos como externos.

Además de los Sistemas de Evaluación antes mencionados se realizan encuestas anuales de satisfacción de empleados para detectar avances y áreas de oportunidad, así como planes de acción con estrategias de mejora para cada departamento de GCC.

Así mismo, este tipo de actividades son, además de una forma de evaluar a los empleados, una manera de conocer sus propuestas, conocer inquietudes y

buscar una forma de solucionar las insatisfacciones que pudieran ocurrir.

Las encuestas arrojan como resultado, de acuerdo con la empresa, que sus puntos fuertes son seguridad, salud, el orgullo y trabajo en equipo, y tienen una debilidad en compensaciones económicas.

Para este apartado recordemos que en el capítulo correspondiente a la responsabilidad social empresarial, Ricardo Fernández, menciona que algunas de las herramientas o instrumentos que utiliza una empresa para implementar prácticas socialmente responsables se encuentran:

Códigos de ética, en los cuales se enuncian los valores y los principios de conducta que norman las relaciones de los integrantes de la empresa y hacia el exterior de ella.

Códigos de conducta, donde se describen los derechos básicos y estándares mínimos (respeto a los Derechos Humanos y los Derechos Laborales, entre otros) que una empresa declara comprometerse a respetar en sus relaciones con sus trabajadores, la comunidad y el medio ambiente.

La empresa tiene ambos Códigos, los cuales pueden ser consultados vía internet, otro de los puntos en que la responsabilidad social en su eje de acción Gente se lleva a cabo.

Así mismo, dichas actividades responsables hacia el público interno buscan encontrar la creación de fidelidad y compromiso por parte de los trabajadores, mejoras en el clima laboral, comunicación interna, productividad y calidad, fomento de una determinada cultura corporativa, valor añadido para los accionistas, entre otros.

En conclusión, la responsabilidad social interna de la empresa le permite hacer una investigación sobre los requerimientos de los colaboradores y obtener información sobre ellos para establecer vías de acción en beneficio de ambas partes.

La forma en que intervienen las relaciones públicas en esta área es a través de su proceso de planeación, la información recabada se utiliza para promover

una identidad e imagen corporativa que impacte a la percepción tanto de públicos internos como externos.

5.2.3 Calidad Ambiental

Como es bien conocido, la industria del cemento y compuestos derivados es un sector ampliamente dañino para el medio ambiente ya que conlleva procesos de extracción y fabricación que afectan directamente a la naturaleza. Entre los efectos que puede causar encontramos:

- Enorme erosión del área de las canteras por la extracción continua de la piedra caliza y otros materiales.
- Emisión de contaminantes al aire (monóxido de carbono, monóxido de nitrógeno, dióxido de azufre y partículas muy finas) dependiendo del tipo de combustible y proceso empleado durante la calcinación en el horno (combustión).
- El polvo de los residuos del horno forma el llamado clinker, que puede contener metales pesados y otros contaminantes. Si éste no se desecha adecuadamente puede contaminar los mantos de aguas subterráneas.
- La fabricación del concreto también produce ruido y el incremento aceptable no debe sobrepasar 3 decibeles medidos fuera de los terrenos de las plantas, en el lugar en que se localicen los receptores de ruido.

El problema de la producción es serio, para darnos cuenta de esto basta mencionar que, de acuerdo con el Instituto Nacional de Ecología, en México se generan 8 millones de toneladas al año de residuos peligrosos como consecuencia de toda clase de procesos productivos, de los cuales el 74% se acumula en las instalaciones de las empresas o bien se dispone bajo malas prácticas.

Es por lo anterior que, actualmente, la industria del cemento es una de las más vigiladas y criticadas, es decir, por lo dañina que resulta su producción hacia el

medio ambiente. Relacionando esto con lo abordado en el capítulo 3, las empresas de hoy en día están inmersas en una sociedad global que impone reglas básicas para actuar y que han de ser respetadas en función de las expectativas sociales. De aquí que un actuar responsable sea pieza clave para el éxito y la premisa básica de la importancia que ha adquirido en los últimos tiempos la RSE.

Esto nos llevó a cuestionarnos si la actividad de GCC en el sector no era más que mero marketing social, es decir, la inversión de fuertes sumas de dinero en procesos de sanación del medio ambiente y ayuda a la comunidad, pero sin una convicción real de los empleados y socios de la empresa, labor que si bien le reditúa en una “buena imagen”, se queda a un nivel superficial, pues no crea conciencia o cambia actitudes internas en pro del mejoramiento. Porque cuando se habla de RSE, implica un compromiso y un cambio de actitudes y mentalidades por parte de todos los integrantes de la organización

La industria del llamado ‘oro gris’ genera miles de millones de pesos al año, por lo que no sería de extrañarse que la empresa destinara cierta cantidad de recursos para proyectar una imagen positiva a la sociedad y limpiar de alguna manera el daño causado.

Para lograr dilucidar este tema retomamos algunos de los puntos establecidos en el capítulo cuarto, pero lo subdividimos en dos ejes para un mejor análisis: las acciones realizadas hacia el exterior y aquellas que se llevan a cabo internamente; así entre las principales acciones que GCC realiza en pro del medio ambiente, tenemos que (acciones realizadas hacia el exterior):

- Se llevan a cabo campañas de reforestación en todas sus localidades.
- En división México participan aliados a otras empresas y gobierno municipal con más de 7,000 árboles para las escuelas, parques y pabellones de las ciudades de Chihuahua y Juárez.
- En planta Chihuahua el vivero alcanza un total de 28 mil 586 plantas de diferentes especies.
- Tienen un plan de rehabilitación de canteras: es un proceso que consiste en devolver dichos espacios a su estado original. Después de

que se extrae la materia prima de las tierras, expertos trazan de vuelta las caídas de corrientes de agua, se plantan y se fertilizan especies nativas como pasto y arbolado para el control de la erosión y para asegurar que la flora y fauna de dichos espacios prevalezcan.

- En 2011 se desarrollaron proyectos de beneficio ambiental en las localidades donde tienen presencia, realizando coyunturas con gobiernos y organizaciones de la sociedad para incrementar el impacto y alcance de los programas de cultura ambiental.
- Se dedica también atención a realizar planes de emergencia y correcto enfrentamiento a fenómenos climáticos.

Mientras que entre aquellas que se gestan en el interior, gracias a la visión responsable de la empresa, se encuentran:

- Se han invertido más de 500 millones de dólares en equipos de control ambiental y tecnología de punta como sistema de supresión de polvo, monitoreo continuo de partículas a la atmósfera, analizadores de gases de combustión, entre otros.
- Desarrolla plantas sustentables que consumen niveles menores de energía.
- Disminuyeron las emisiones directas e indirectas de efecto invernadero, con un total de 447.21 de CO₂/Kg Ton Cem, respecto a la cifra de 546.48 CO₂/Kg Ton Cem del 2010, debido al uso eficiente de los hornos con el co-procesamiento de llantas.
- Se desarrollan producto ambientalmente amigables, mejor conocidos como “Productos Sustentables:
 - Versabind
 - Microsilex
 - Elementos prefabricados y paneles
 - ECO-POINT

Como se puede notar hasta aquí, GCC es una empresa que no solamente se preocupa por ayudar a la comunidad para conseguir una buena reputación, sino que también busca apoyar la recuperación de los ecosistemas que de

alguna manera se ven afectados con su trabajo, así como realizar mejoras de fondo a partir de la creación de plantas sustentables y productos ambientalmente amigables.

Además de esto, y como ya se abordó en puntos anteriores, su gente se encuentra realmente comprometida en favor del beneficio social. Este podría ser un punto definitorio pues no se trata simplemente de acciones que la hagan “quedar bien” con la sociedad, es decir de marketing social, sino que realmente hay una conciencia, preocupación y ocupación de fondo.

Ahora bien, si tomamos en cuenta que las RRPP son el conjunto de acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas que tienen como objetivo clave fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo en las mismas en acciones presentes y futuras. Las acciones de RSE, en materia de calidad ambiental, que lleva a cabo GCC son una manera de hacer RRPP pues crea un vínculo constante entre sus públicos de interés que resulta en una relación ganar-ganar; ellos tienen beneficios ambientales y GCC una buena reputación y por lo tanto proyecta una imagen positiva ante ellos. Se crea entonces una empresa estable en el mercado.

5.3 Conclusiones del apartado

Establecer un plan de RRPP no es un mero capricho de los especialistas en el área de la comunicación o de la empresa que quiera realizarlo, es una necesidad comunicativa que tiene la finalidad de optimizar los recursos y los tiempos, elegir las mejores alternativas posibles, los instrumentos más adecuados y así, establecer un curso de acción.

En las actividades socialmente responsables de Cementos de Chihuahua las relaciones públicas se desarrollan sin tener un plan elaborado, lo cual genera cierto desperdicio de recursos, pues las actividades que, al fin y al cabo, se realizarán por la visión de negocio socialmente responsable podrían ser mejor aprovechadas para impactar más, construir mensajes estratégicos dirigidos al

público de interés, estableciendo una comunicación efectiva.

Si bien, no hay que olvidar que la RSE es un proceso con sus propios fines, en el desarrollo de esta forma de vida de la organización se cumplen funciones específicas relacionadas con las RRPP.

Además, tanto la responsabilidad social como las relaciones públicas son procesos comunicativos que expresan, se retroalimentan de los públicos interesados y generan nuevas opciones de desarrollo.

Es por ello que el responsable de las relaciones públicas dentro de una organización trabaja para mostrarla de la manera más certera posible, concilia diferentes puntos de vista entre los públicos de interés de la empresa y ésta, crea y mantiene vínculos comunicativos de cooperación y aceptación entre éstos.

Por lo anterior el relacionista público debe trabajar con responsabilidad, ética profesional y honestidad, pues no es conveniente para la organización que se propaguen falsos supuestos sobre ella.

Así mismo, el área de relaciones públicas promueve un comportamiento favorable para la organización basado en la conciencia social y que involucre a sus *stakeholders*: accionistas, proveedores, inversionistas, trabajadores, comunidad, medios de comunicación, entre otros.

Por ello, al ejercer y planear las relaciones públicas, se deben tomar decisiones que complazcan tanto a los públicos como a la empresa y se concilien intereses entre ellos, respetando la cultura organizacional y la ética profesional.

Recordemos que las relaciones públicas buscan, entre muchos otros aspectos, prevenir conflictos, detectar tendencias y el fomento de la responsabilidad social; así pues, podemos concluir que buscan prevenir problemas que puedan afectar a la empresa y a sus públicos.

La responsabilidad social forma parte importante de la creación de la imagen corporativa de la empresa, y son las relaciones públicas las encargadas de comunicar dicha imagen a los públicos de interés.

En consecuencia, el publirrelacionista debe conocer las características, las carencias y las expectativas de los públicos, es quien solidifica los vínculos comunicacionales entre la organización y sus públicos. Así, este profesional es la persona adecuada para la gestión de la responsabilidad social de una empresa o una organización.

De igual manera, las RRPP son parte del actuar responsable de la organización ya que, a través de ellas, los responsables del área pueden comunicar las conductas responsables e irresponsables de las organizaciones, a la vez que comunican a sus subsistemas (no olvidemos que la organización es un sistema abierto) la percepción del público sobre dichas conductas.

La responsabilidad social que ejerce Grupo Cementos de Chihuahua se lleva a cabo a gran escala y toma en cuenta muchos de sus públicos, sin embargo el reconocimiento y la consciencia de la relación con estos, se gestiona a través de las relaciones públicas.

Es por esto que las RRPP son esenciales en la creación e implementación del modelo de negocios socialmente responsable de GCC, planeadas en virtud de la responsabilidad social la empresa aprovecharía sus recursos completamente, sus *stakeholders* estarían mejor informados y habría una comunicación más efectiva entre la organización y éstos.

Un documento de alto impacto para los públicos de las organizaciones son los Informes de responsabilidad social, los cuales funcionan para comunicar a los *stakeholders* sobre el desempeño social, medioambiental y económico de sus actividades. Se trata de un informe preparado y publicado. Representa la transparencia de la empresa hacia sus públicos sobre su funcionamiento. Para el caso específico de este proyecto de investigación se utilizó el informe de 2011 de GCC.

Lo anterior se menciona debido a que el vínculo comunicativo que desarrollan las relaciones públicas permite conocer mejor a los públicos y obtener una retroalimentación de ellos, por lo que la RSE necesita de este recurso para ser implementada de forma más responsable y veraz, lo que le dará legitimidad y valor al comportamiento de la empresa. Razón por la cual afirmamos que la

RSE de GCC es una vía para la organización en donde ejerce relaciones públicas.

Ahora bien, como ya se mencionó la reputación y la imagen corporativa son puntos donde la RSE y las RRPP mantienen una relación estrecha, esto es debido a que la RSE como una forma de vida de la organización es un distintivo óptimo que impacta de manera positiva en la mente de los públicos, lo que configura la imagen y la reputación de la empresa.

Las RRPP en su búsqueda por mantener y mejorar las relaciones entre la organización y sus públicos trabajan para establecer una imagen corporativa favorable para la empresa. De acuerdo con esto la RSE es un valor comunicable para alcanzar dicho fin.

Rosa María Torres lo expresa de manera muy acertada en su tesis doctoral *Aplicación de instrumentos de relaciones públicas en el ámbito del desarrollo local. Descripción y posibilidades* la función que desempeñan las RRPP puede catalogarse como social ya que su máxima es 'hacerlo bien y hacerlo saber'¹⁵², lo que significa "diseñar, programar y gestionar eficaz y eficientemente estrategias que generen condiciones óptimas para el desarrollo social, a través de la creación y mantenimiento de las relaciones comunicativas con los públicos externos e internos (hacerlo bien)"¹⁵³ y por otro lado dar a conocer lo que se ha hecho y por qué está bien hecho (hacerlo saber) a través de medios, soportes y técnicas adecuadas según los objetivos y momentos elegidos para "las acciones de sensibilización, difusión, información y comunicación"¹⁵⁴.

Como se menciona en este concepto es necesario "hacerlo saber" a través de herramientas, técnicas y soportes de comunicación para crear una mayor difusión e información, lo que conlleva a un considerable impacto. Esto es lo que se busca, impactar a gran escala.

En ese punto es donde GCC no termina de formalizar sus relaciones públicas,

¹⁵² Noguero, Antonio. Citado por Rosa María Torres en Tesis doctoral *Aplicación de instrumentos de relaciones públicas en el ámbito del desarrollo local. Descripción y posibilidades*. Universidad Autónoma de Barcelona, España, p. 103

¹⁵³ Idem.

¹⁵⁴ Idem.

pues le falta aprovechar que ya utiliza técnicas y herramientas de éstas al ejercer su RSE para comunicarla, desarrollarla y promoverla correctamente, obteniendo resultados en beneficio de la empresa y sus públicos.

Es importante mencionar también que las relaciones públicas estratégicas requieren de un proceso de investigación, planeación, ejecución y retroalimentación para detectar tendencias oportunamente, informar a la dirección sobre esto y así se completa el proceso de comunicación entre la empresa y su entorno, en el que la información sobre la situación política del país, del sector al que se dedique la empresa, la competencia, las necesidades del consumidor, etcétera, son las entradas en el sistema, con las que éste trabaja y las desarrolla para crear salidas hacia el entorno que le serán benéficas, pues van a ser el resultado de un proceso analítico de la situación y las necesidades que rodean a la organización. Es decir aquí hay una relación ganar-ganar en la que la empresa obtiene relaciones beneficiosas para ambas partes.

Las relaciones públicas son una forma de actuar responsable por parte de la organización hacia sus públicos porque comunican lo que ocurre en ella, por lo que la responsabilidad social empresarial en sí misma ya alberga características necesarias de las relaciones públicas, desde la investigación de las necesidades de la comunidad, de los colaboradores y del medio ambiente, hasta la planeación y ejecución del plan de RSE, en el que se establece una posición sólida y definida por parte de la empresa hacia sus públicos estableciendo y/o manteniendo líneas de cooperación y aceptación mutua.

Con los análisis anteriores podemos ver que al hacer RSE siempre se utilizan técnicas y procedimientos de RRPP, y se cumplen funciones de éstas; mientras que hacer relaciones públicas no siempre será hacer responsabilidad social, pues las primeras buscan un entendimiento entre públicos más amplio que el de la última, es decir, abarca un proceso comunicativo más extenso en donde intervienen factores de diversa índole, no sólo de una visión responsable con la sociedad.

En definitiva las actividades socialmente responsables forman parte de la

creación de vínculos entre la organización y sus públicos, así mismo las relaciones públicas deben generar el mutuo entendimiento a través de conductas responsables con el fin de que sean aceptadas.

En resumen, podemos decir que en la empresa GCC se llevan a cabo las relaciones públicas sin contemplar la planeación estratégica que se sugiere para organizar, programar o planear, implementar y evaluar.

Por ello, proponemos que se institucionalice el proceso para crear relaciones públicas estratégicas, tomando como base las actividades realizadas actualmente al ser socialmente responsables. De tal forma que la estrategia de responsabilidad social empresarial y la de relaciones públicas podrían ir ligadas y ser mucho más funcionales de lo que ya son al día de hoy.

La institucionalización de las relaciones públicas, es decir, la implementación de un programa específicamente de RRPP y su formalización se llevarían a cabo por parte del encargado del área de comunicación en la empresa.

En dicho plan se configurarían estrategias específicas en el área que permitan mantener los vínculos con Gobierno municipal y estatal, con la comunidad, medios de comunicación, entre otros; así como generar nuevos lazos con otras organizaciones.

Proponemos en este proyecto que las primeras estrategias se encaminen a promover y comunicar la forma en que Cementos de Chihuahua configura y desarrolla su visión de empresa socialmente responsable. Las acciones que ha llevado a cabo a través de estos años y el apoyo que ha brindado tanto a la comunidad externa como a sus públicos internos.

A partir de allí, la organización puede desarrollar nuevas estrategias que le permitan explotar otros temas como el desarrollo de productos sustentables o amigables con el medio ambiente, que en cierta forma también funcionaría como un método publicitario para darlos a conocer aún más en el mercado.

En el tema de generación de vínculos con el gobierno, instituciones y otras organizaciones, la empresa ya realiza algunas acciones que le han permitido crear nexos con instituciones en su mayoría del sector educativo o religioso,

mediante la donación de materiales para la construcción de escuelas, iglesias, centros comunitarios, entre otros; estas actividades se harían del conocimiento de sus públicos mediante el plan de RRPP.

A la par de ello, sugerimos que se lleven a cabo programas institucionales de desarrollo social en los que la empresa se encargue de hacer donaciones de materiales, destinadas a la construcción de viviendas para familias en situación de pobreza extrema o localidades víctimas de desastres naturales severos, por mencionar algunos ejemplos.

CONCLUSIONES

En los años cincuenta, cuando las protestas y huelgas en las grandes fábricas se hicieron insostenibles, los empresarios se vieron en la necesidad de buscar soluciones que no estuvieran basadas en la represión, sino en la colaboración mutua entre la organización y sus públicos.

Fue ahí donde surgieron las RRPP, pues la aparición de un experto en el área se volvió inevitable. “Hacía falta presentar a la empresa, a la fábrica, como una sociedad justa, agradable, simpática a todo mundo, tanto a los de adentro como a los de afuera”¹⁵⁵.

En un inicio estas actividades se difundían únicamente a través de la prensa, sin embargo, con el paso de los años se hizo evidente que las estrategias de comunicación y relaciones públicas podían apoyar, a través de diferentes técnicas, a llevar mensajes específicos de la compañía a sus diferentes públicos a través de múltiples vías.

Así, cuando el proceso de industrialización se hizo inminente en nuestro país, como consecuencia del crecimiento global, las estrategias de gestión de comunicación de las grandes compañías internacionales fueron adoptadas por las empresas locales debido a que, si bien, dicha industrialización trajo consigo una importante riqueza nacional al propiciar el desarrollo de las zonas industriales, la creación de empleos y el impulso a la consolidación de empresas proveedoras y de servicios para las grandes organizaciones; al mismo tiempo, también hubo impactos negativos como afectaciones al medio ambiente, contaminación, deterioro, en algunos casos, de la calidad de vida de los trabajadores y en las comunidades donde se asentaron dichos corporativos, entre otros.

Razones por las cuales, con el tiempo, la voz pública comenzó a hacer notar su inconformidad. Fue entonces cuando las empresas se vieron en la necesidad de empezar a tomar cartas en el asunto, algunas veces obligadas por la

¹⁵⁵ Bonilla, Carlos, *La comunicación: función básica de las Relaciones Públicas*, p. 51.

naciente legislación principalmente ambiental, otras por convencimiento y algunas más por proyectar una mejor imagen ante la sociedad.

Una de esas técnicas de las que las nuevas empresas podían echar mano para mejorar su situación fue, la RSE, la cual funcionó y ha funcionado como una herramienta para regular, concretar y consolidar las actividades de las organizaciones en pro del bienestar tanto de sus empleados como de sus consumidores y la comunidad en general.

De tal forma que las empresas de la actualidad recurren a ella desde diferentes aristas: ya sea como necesidad de responder a reglamentaciones externas, cuyo incumplimiento repercutiría en lo económico; cuando las actividades propias de sus procesos productivos presentan algún tipo de riesgo o inseguridad; o en el caso de que hubiera alguna actitud negligente en aspectos de higiene, seguridad, condiciones de trabajo o trabajo irregular que desencadenaran en consecuencias sociales y ambientales negativas ante terceras personas.

Es en estos casos cuando las organizaciones se ven obligadas a cuidar su actuación con una conducta de responsabilidad pública, ya sea por el marco legal, la presión social, la presión del mercado o en el mejor de los casos, por mera iniciativa propia.

Y así, cuando la empresa busca externar una imagen positiva, cobra importancia la comunicación organizacional, la cual está inmersa en todo el proceso. Para este caso y tomando como base en el circuito de la comunicación, podemos decir que el emisor, GCC, quiere transmitir el mensaje de una imagen positiva reforzada mediante sus acciones de responsabilidad social empresarial a los receptores o públicos de interés tanto internos como externos mediante diversos canales que aquí serían las herramientas de las que se valen las relaciones públicas.

En México, son principalmente las empresas trasnacionales, aquellas sometidas al escrutinio constante de sus inversionistas, las que deben cumplir con normas internacionales y con evaluaciones de calidad para la fabricación y comercialización mundial de sus productos y por ende las que más se han

adentrado en la cultura de la Responsabilidad Social Empresarial con el significado integral que esto implica: aspectos sociales, ambientales y los de carácter interno.

Las empresas mexicanas del sector del Cemento se encuentran entre ellas, pues debido a sus procesos de producción se han visto obligadas a atender aspectos ambientales y esto ha llevado de forma natural a la necesidad del cumplimiento de normas de RSE, sin embargo GCC, la empresa que fue objeto de análisis para este proyecto de investigación, no solamente se queda en lo exterior pues a través de sus otros dos ejes de acción: Comunidad y Gente hace palpable su preocupación y ocupación tanto en el personal que labora con ellos como por la comunidad en general, principalmente de las zonas donde están ubicadas sus plantas.

Dentro de las estrategias adicionales a las de producción y comercialización de sus productos, obtener las certificaciones ambientales como el distintivo Empresa Socialmente Responsable que otorga la CEMEFI, el reconocimiento Excelencia Ambiental por parte de la PROFEPA, entre otros de calidad y sociales ha contribuido no únicamente a cumplir las reglas del juego, sino a mejorar la imagen de la empresa.

Aunque es importante dejar claro en este punto que para GCC no se trata sólo de obtener las certificaciones y cumplir con los estándares que impone la sociedad, sino que ha creado una cultura interna a partir de su RSE y que le permite, al día de hoy, un crecimiento continuo y exitoso en el mercado.

Hay que tomar en cuenta que, en la actualidad, para las grandes empresas ya no es suficiente trabajar en minimizar los daños que causan en el medio ambiente, sino que deben generar estrategias desde fondo que añadan valor a sus actividades. Es aquí donde surge uno de los principales vínculos entre la RSE y las RRPP, pues mientras la primera es el impulsor de estos cambios, las relaciones públicas, a través de la observación y detección de oportunidades buscan la construcción de relaciones mutuamente benéficas que respondan a los intereses y expectativas tanto de la organización como de sus públicos.

Tal como menciona Marcelo Paladino en su texto *La Responsabilidad de la*

Empresa en la Sociedad: “la empresa toma sus empleados de la sociedad, vende sus productos o servicios a la sociedad, y es la sociedad quien le otorga o le quita cierto status a la empresa. Todo esto parece justificar la existencia de un contrato implícito entre la empresa y la sociedad que implica la existencia de una relación entre ambas”¹⁵⁶. Y es así como se forma una especie de pacto invisible que obliga a las empresas de la actualidad a cuidar su imagen, pues ante un mundo tan activo y cambiante ya no pueden ser los grandes consorcios del pasado que sólo se preocupaban por producir y producir a costa de lo que fuera.

“Hoy en día el empresario ya no es el enemigo público número uno de la sociedad, sino que cada vez más ha ido adquiriendo un papel central en el desarrollo no sólo económico, sino también social. De tal forma que la imagen corporativa cada vez está adquiriendo más peso el plano ético de la empresa, una de cuyas expresiones es justamente la política de relaciones con la comunidad”¹⁵⁷, de las relaciones públicas que se deben generar para permitir el desarrollo y crecimiento de toda organización.

Así pues, debe haber una visión totalizadora de las cosas, en la cual se entienda y atienda todo el entorno donde se ubica la organización. En donde la noción de la RSE se encuentre íntimamente ligada a la manera en que las empresas se relacionan e impactan en la sociedad, suponiendo, bajo esta óptica, que para crecer y competir más eficientemente éstas deberían contribuir a generar un ambiente posibilitador que les permita llevar adelante con mayor facilidad sus negocios y operaciones.

Para el caso de GCC, la implementación de una política de responsabilidad social empresarial ha implicado cambios en la empresa que han impactado en aspectos económicos, sociales, estructuras, funciones corporativas y sobre todo en su reputación.

Hasta aquí se ha intentado demostrar mediante el análisis de la RSE que ésta puede ser un medio a través del cual GCC ha llevado a cabo sus actividades

¹⁵⁶ Paladino, Marcerlo (2004). *La Responsabilidad de la Empresa en la Sociedad*. Buenos Aires. Ariel Ediciones. p.41.

¹⁵⁷ Villafañe, Justo, *Op. Cit.*, pág. 178.

de relaciones públicas, pues uno de los fines que se persiguen con ellas es comunicar a los *stakeholders* las acciones positivas que realiza la empresa, para de esta forma, generar vínculos que beneficien a ambos sectores, y si bien, la empresa no cuenta con el departamento como tal, ha sabido manejar su información de tal manera que se cumpla con lo esperado: la difusión de algunas de las acciones llevadas a cabo.

Sin embargo, la ausencia de un departamento de relaciones públicas o en su defecto de un plan de acción en materia que capitalice el proceso, hace que muchas de las acciones ni siquiera sean comunicadas o que algunos procesos sean más tardados y costosos de lo planeado inicialmente. Razón por la cual proponemos la institucionalización de las relaciones públicas al interior de GCC, así como algunos planes de partida que permitan la difusión de los proyectos que se llevan actualmente.

Finalmente, consideramos importante recalcar que, tomando en cuenta que las RRPP son una función directiva, en GCC, la dirección tendría que estar más apegada a las tendencias que marca la RSE gracias a las relaciones que genera para influir en sus públicos y lograr así sacar el provecho esperado de cada una de las acciones que realiza y contribuir al beneficio y crecimiento de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Aced, Cristina. "El arte de gestionar lo intangible". En *IESE Revista de antiguos alumnos*, #117, Abril-Junio 2010, 12-22pp.
- Almenara Aloy, Jaume, *et al*, *Comunicación interna en la empresa*, Barcelona, Editorial OUC, 2005, 185pp.
- Andrade, Horacio, *Comunicación organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica*, España, Serie de comunicación empresarial Netbiblo, 2005.
- Andrade, Horacio, *Hacia una definición de la comunicación organizacional*, México, Trillas, 1991, p. 32.
- Araque Padilla, Rafael A. y Montero Simó M^a José, *La responsabilidad social de la empresa a debate*, España, Editorial Icaria, 2006, 306 pp.
- Bartolini, Annie, *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, México, Paidós, 1991, Capítulo 2. 100-117 pp.
- Black, Sam, *ABC de la Relaciones Públicas*, España, Editorial Gestión 2000, 1999, Tercera Edición, pp. 54-58. 14-222 Pp.
- Bonilla, Gutiérrez, Carlos, *La comunicación: función básica de las Relaciones Públicas*, México, Trillas, 1988, 109pp.
- Brandolini, Alejandra, *et al*, *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*, Argentina, Ed. DIRCOM, 2009, p. 25.
- Capriotti, Paul, *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*, Barcelona, Editorial Ariel. 1999, 256pp.
- Carrión, Juan. *Estrategia, De la visión a la acción*, Madrid, Alfaomega, 2007, 23-55 pp.
- Cees, B.M. van Riel, *Comunicación corporativa*, Prentice Hall. 29-49 y 77-105pp.

- Chiavenato, Idalberto, *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*, McGrawHill, segunda edición. 25-48
- Cutlip, Scott, Center, Allen H. y Broom, Gleen M, *Manual de relaciones públicas eficaces*, Barcelona, Editorial Gestión 2000, 2006, 35-36 pp. 141-186pp.
- Domínguez Dorantes, Eduardo y Tapia Carbajal Marisol, Tesis de Licenciatura “La función de las relaciones públicas en el lanzamiento de un producto farmacéutico: Análisis del caso ‘Gardasil’ de Merck Sharp & Dohme”, México, UNAM, 2011, p. 3.
- Espinosa Godínez, José Luis, Tesis de Licenciatura, Análisis de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE): el caso del libro verde desde el enfoque discursivo como práctica social, México, UNAM, 2011, 122pp.
- Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 2002, Segunda Edición, 273pp.
- Fernández García, Ricardo, *Responsabilidad social corporativa*, Argentina, Editorial Club Universitario, 2009.
- Fred R. David, *Conceptos de administración estratégica*. Pearson: Decimoprimer Edición. 4-30pp.
- Friedmann, Reinhard, *Gestión y organización de empresas en el siglo XXI. La aventura postmoderna*, Chile, Editorial Ril, 2004, 312pp.
- Garrido, Francisco, *Comunicación estratégica*, “Cap. 5: Gestión estratégica de la comunicación”, España, Gestión 2000. 2001. 79-106pp.
- Gibson, James, *et al*, *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*, Chile, Editorial McGraw- Hill, 2002, Décima edición, 650pp.
- Goldhaber, Gerald, *Comunicación organizacional*, México, Editorial Diana, 1984, 423pp.
- Gruning, James E. y Hunt, Todd, *Dirección de Relaciones Públicas*, España, Ed. Gestión 2000, 2000, 757pp..

- Guzmán de Reyes, Adriana Patricia, *et al*, *Comunicación empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial*, España, Editorial ECOE, 2006, 227pp.
- Hall, Richard, *Organizaciones, estructura y procesos*, México, Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica, 1984, Tercera edición, 40-45 Pp.
- Hodgetts, Richard, *Comportamiento en las organizaciones*, México, Editorial McGraw-Hill, 1989, p. 41. 223-226 pp.
- Homs, Ricardo, *La comunicación en la empresa*, México, Quiroga Grupo Editorial Iberoamericana, 1998, 148 pp.
- Kreps, Gary, *La Comunicación en las Organizaciones*, Estados Unidos, Editorial Addison -Wesley Iberoamericana, 1995, 254-304 pp.
- Krieger, Mario, *Sociología de las organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional*, Buenos Aires, Pearson Prentice Hall, 2001, 1ª edición, p.34.
- Lacasa, Antonio, *Gestión de la comunicación empresarial*, España, Editorial Gestión 2000, 1998.
- Lozano, Joseph M, *Ética y empresa*, Madrid, Editorial Trotta, 1992, 112pp.
- Lyman W, Porter, *et al*, *Comportamiento organizacional*, Estados Unidos, Editorial McGraw-Hill, 1975, 26- 67 pp.
- Marzano, Michela, *Programados para triunfar. Nuevo capitalismo, gestión empresarial y vida privada*, México, Ensayo Tusquets Editores, 2011, p. 40.
- Mejía, Marta y Newman, Bruno, *Responsabilidad social total. Comunicación estratégica para la sustentabilidad*, México, Fondo de Cultura Económica, 2011, 99 pp.

- Mercado, Salvador, *Relaciones Públicas Aplicadas. Un camino hacia la productividad*, México, CENAGE Learning, 2008, p. 44.
- Millé Moyano, Carmen, *La necesidad de comunicarse*, México, Editorial Edamex, 1993, p. 172.
- Mintzberg, Henry, *La estructuración de las organizaciones*, España, Editorial Ariel Economía, 1984, p. 23.
- Mohar F., Jorge, “Reflexiones sobre planeación estratégica” en *Revista Pyme: Adminístrate hoy*. Gasca. 63-71pp.
- Nuñez, Georgina, *Responsabilidad Social Corporativa en un marco del desarrollo sostenible*, Chile, Editorial CEPAL, 2005.
- Peiró, José María, *Psicología de las organizaciones*, España, Editorial Ppu. 1990, p.209.
- Pérez, Rafael, *Estrategias de comunicación*, España, Ariel Comunicación, 2006, 796pp.
- Petit, Tomas A, *Fundamentos de coordinación administrativa*, México, Limusa, 1978, p. 34.
- Porter, Michael E., *Ventaja competitiva*, México, Grupo editorial Patria, 2007, 6ª. Reimpresión, 10-26pp.
- Porter, Michel E. “¿Qué es la estrategia?” en *Harvard Business Review*. América latina. Diciembre 2011. 101-117pp.
- Prieto Herrera, Jorge Eliecer, *Gestión estratégica organizacional, guía práctica para el diagnóstico empresarial*, Bogotá, ECOE Ediciones, 2008, 179- 225pp.
- Ramos Padilla, Carlos, *La comunicación: Un punto de vista organizacional*, México, Trillas, 1991.
- Robbins, Stephen P, *Comportamiento organizacional*, México, Editorial Prentice –Hall, 2004, Séptima edición, 375-409 pp.

- Rojas Orduñas, Octavio Issac, *Relaciones Públicas, la eficacia de la influencia*, España, Editorial ESIC, 2008, 2º edición, 365pp.
- Ruiz Olabuenaga, José Ignacio, *Sociología de las organizaciones*, España, Gedisa, 1995, p. 304.
- Villafañe, Justo, *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*, España, Ediciones Pirámide, 2004, p. 20.
- Xifra, Jordi, *Planificación estratégica de las relaciones públicas*, Barcelona, Paidós, 2005, 230 pp.

CIBERGRAFÍA

- “Directorio” de *Diario de Chihuahua*, [en línea] Dirección URL: <http://www.diario.com.mx/directorio.php>, [consulta: 09 de noviembre de 2012].
- “Ley Federal de Cambio Climático” en *Cámara de diputados* [en línea] Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCC.pdf>, [consulta: 10 de noviembre de 2012].
- “Ley Federal de Cambio Climático” en *Presidencia de la República* [en línea] Dirección URL: <http://www.presidencia.gob.mx/2012/06/decreto-de-la-ley-general-de-cambio-climatico/>, [consulta: 10 de noviembre de 2012].
- “Ley Federal de Competencia Económica” en *Cámara de diputados*, [en línea] Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/104.pdf>, [consulta: 10 de noviembre de 2012].
- “Libre acceso del cemento mexicano a EEUU” en *Secretaría de Economía*, [en línea] Dirección URL: <http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/sala-de-prensa/comunicados/5997-libre-acceso-del-cemento-mexicano-a-eeuu>, [consulta: 10 de noviembre de 2012].

- “Multa Comisión Federal de competencia a Cemex en contra de importación de cemento en *La Jornada Jalisco*, [en línea] Dirección URL: <http://www.lajornadajalisco.com.mx/2012/02/20/multa-comision-federal-de-competencia-a-cemex-por-boicot-en-contra-de-importacion-de-cemento/>, [consulta: 10 de noviembre de 2012].
- Andrade Romo, Salvador y Fernández Ruvalcaba, Margarita. “Responsabilidad Social Empresarial. Significados e implicaciones a partir de la evolución de procesos productivos”. *Departamento de Producción Económica. UAM- Xochimilco*. México, 2005, [en línea] Dirección URL: <http://csh.xoc.uam.mx/produccioneconomica/publicaciones/MEMORIAS/2005/rse.pdf>, [consulta: 08 de marzo de 2013].
- *Cámara Nacional del Cemento*, [en línea] Dirección URL: <http://www.canacem.org.mx/canacem.htm>, [consulta: 10 de noviembre de 2012].
- *Cemento Cruz Azul*, en línea (dirección URL): <http://www.cruzazul.com.mx/2008/homePrueba/Default.aspx>. Consultado el 10 de noviembre de 2012, a las 20: 50hrs.)
- *Código de ética GCC*, [en línea] Dirección URL: http://www.gcc.com/opencms/export/sites/default/portal/esp/gente_gcc/Documentos de Gente GCC/Codigo de etica 2006 vfinal.pdf, [consulta: 08 de noviembre de 2012].
- *Comisión de las Comunidades Europeas*, “Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas” [en línea], Bruselas, 18 de junio de 2001. Dirección URL: http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/esr/greenpaper_es.pdf, [Consulta: 17 de marzo de 2013].
- *El diario de Chihuahua*, [en línea] Dirección URL: <http://www.eldiariodechihuahua.mx/directorio.php>, [consulta: 09 de noviembre de 2012].
- *El diario de Delicias*, [en línea] Dirección URL: <http://eldiariodedelicias.com.mx/>, [consulta: 09 de noviembre de 2012].

- *El Herald de Chihuahua*, [en línea] Dirección URL: <http://www.oem.com.mx/elheraldodechihuahua/>, [consulta: 09 de noviembre de 2012].
- *El mexicano*, [en línea] Dirección URL: <http://www.oem.com.mx/elmexicano/>, [consulta: 09 de noviembre de 2012].
- *El norte digital*, [en línea] Dirección URL: <https://www.nortedigital.mx/>, [consulta: 09 de noviembre de 2012].
- *El pueblo*, [en línea] Dirección URL: <http://chihuahua.elpueblo.com/>, [consulta: 09 de noviembre de 2012].
- *El semanario*, [en línea] Dirección URL: http://elsemanario.com.mx/revista_semanal/21_27_ene/3/index.html, [consulta: 10 de noviembre de 2012].
- Eróstegui Torres, Rodolfo. “Principios y métodos para desarrollar un programa de Responsabilidad Social Empresarial”. Bolivia, 2005, p. 36. [en línea] Dirección URL: <http://www.produccionmaslimpiala.net/herramientas/doc%20finales/Metodologia%20general/05-09-22%20Principios%20y%20Metodos%20de%20RSE.pdf> [Consulta: 08 de marzo de 2013]
- *Frontera*, [en línea] Dirección URL: <http://www.frontenet.com/>, [consulta: 09 de noviembre de 2012].
- *Grupo cementos de Chihuahua*, [en línea] Dirección URL: <http://www.gcc.com/>, [consulta: 20 de septiembre de 2012].
- *Holcim Apasco*, [en línea] Dirección URL: <http://www.holcim.com.mx/>, [consulta: 10 de noviembre de 2012].
- *Imagen*, [en línea] Dirección URL: <http://www.imagen.com.mx/contacto>, [consulta: 09 de noviembre de 2012].
- *Megaradio*, [en línea] Dirección URL: <http://megaradio.multiseccion.com/>, [consulta: 09 de noviembre de 2012].

- Thompson, Ivan. “Tipos de organizaciones” en Promonegocios.net [en línea] dirección URL: <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html>, [consulta: 23 de febrero de 2013].

ANEXOS

A continuación se enlistan las instituciones que fueron beneficiadas en las donaciones de GCC, gracias a su responsabilidad social:

Estados Unidos con \$5,584,200

- AGC OF SD
- ALLIED ARTS FUND
- BASEBALL PARENTS
- BH EMBROIDERY
- BH REGIONAL SKI FOR LIGHT
- BH SOCIETY FOR HUMAN RES
- BIG BROTHERS BIG SISTERS
- BLACK HILLS SPORTS
- BLUE KNIGHTS SD I
- CENTRAL BASEBALL (PETTY CASH)
- CHILDRENS CARE REHAB
- CHILDRENS MIRACLE NETWORK
- CITY OF PRESIDENTS FOUNDATION
- CORNERSTONE RESCUE MISSION
- COUNTS OF THE COBBLESTONE
- CRAZY HORSE MEMORIAL
- CUSTER DONATION (PETTY CASH)
- DACOTAH FCU
- DEPARTMENT OF THE AIR FORCE
- DEWEY VOLUNTEER FIRE DEPT
- FANCIES FLOWERS
- FASTENAL
- GOVERNORS OFFICE OF ECO DEV
- GYM STARS BOOSTER CLUB
- HIGHWAY PATROL FRATERNAL FUND
- JUNIOR ACHIEVEMENT OF SD
- MAHONEY, RYAN
- MATHCOUNTS
- MAYFEST
- MIDWESTERN LEGISLATIVE CONF
- MOUNT RUSHMORE CENTURY RIDE
- MUSCULAR DYSTROPHY
- NATIONAL GUARD ASSOC.
- PETTY CASH
- RAPID CITY ARTS COUNCIL
- RAPID CITY CHAMBER
- RAPID CITY JOURNAL
- RAPID CITY RACERS SWIM CLUB
- RUSHMORE LIONS CLUB
- SD EMERGENCY MNGT ASSOC
- SD LAW ENFORCEMENT CHARITIES
- SD SHERIFFS ASSOC

- SDSM&T
- SIOUX FALLS SERTOMA
- SOUTH DAKOTA CHAMBER
- SOUTH DAKOTA STOCKGROWERS
- UNITED WAY
- WESTERN DAKOTA TECH INST
- YOUTH & FAMILY SERVICES
- YOUTH BUSINESS ADVENTURE
- ABC OF ARKANSAS
- ABERDEEN AREA CHAMBER OF COMMERCE
- AKDAR SHRINE CIRCUS FUND
- American Cancer Society
- Berean Baptist Church
- Boys & Girls Clubs of El Paso Alumni Assoc
- Boys & Girls Clubs of El Paso Alumni Assoc
- Brookside Golf Course
- CHANDLER HIGH SCHOOL
- Chelsea High School
- Cherokee Nation Veterans Center
- CHIEF OF POLICE
- City of Armstrong
- City of Lakepark
- City of Remsen
- City of Sanborn
- City of Sioux Center
- City of Tulsa
- CITY OF WEBSTER
- Community Memorial Park
- COMMUNITY SERVICES
- COWETA HIGH SCHOOL
- DAHME LAKE AQUA ADDICTS
- DORDT DEVELOPMENT FOUNDATION
- EXCHANGE CLUB OF ABERDEEN
- Fairgrounds Canby
- Family Crisis Center
- Flandreau City Park
- Four Corners Natives Mens Fast-pitch
- GEHLEN CATHOLIC SCHOOL
- Hammerhead Marina
- Hau Creek Community Center
- H-D MARKETING
- HOME BLDRS ASSOC OF GTR TULSA
- HOME BUILDERS ASSOC
- Inola Schools
- IOWA READY MIXED CONCRETE
- Jan Manolis Family Safe Center
- La Plata County Fire Chiefs Assn

- Lenoir City Highschool
- MAKE A WISH FOUNDATION
- Marshall Elementary School
- MOC FV SCHOOL
- MOC YOUTH BASEBALL
- MOC-Floyd Valley High School
- MOC-FV PARENTS AFTER PROM PARTY
- MORNING SIDE COLLEGE
- Moye's Boys Foundation
- NORTHWESTERN COLLEGE
- OKLAHOMA ASSOCIATION
- Okmulgee Head Starts
- Owasso Public Schools
- Plymouth County Fair
- PLYMOUTH COUNTY PHEASANTS
- RCBA
- Redfield Ringneck Shrine Club
- REMSEN YOUTH & RECREATION BOAR
- Republican Party of NM
- RIVER PARKS FOUNDATION
- Sain Peter Cementery
- Samuel P Maggard Scholarship Fund
- SHB
- Sibley-Ocheyedan Athletic
- Sioux Center Children Shelter
- SIOUX COUNTY SPORTSMANS
- SOUTHWEST AWARDS
- SPALDING BOOSTER CLUB
- SPECIAL OLYMPICS IOWA
- SPINK COUNTY 4-H LEADER'S
- The Children's Foundation
- TOUCH A TRUCK
- Tulsa Hope Academy
- United Methodist church
- United Way
- Van Buren Boys and Girls Club
- WATERTOWN CIRCUS
- WAUBAY FOOTBALL FIELD
- WINDOM BASEBALL ASSOCIATION
- Wood Manor Nursing Home Claremore
- WORTHINGTON AREA CHAMBER
- YELDUZ SHRINE CIRCUS
- Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, A.C.
- Tec. De Monterrey
- Asilo de Niños y casa Hogar, A.C.
- Gobierno del Estado
- Letras Libres Editorial Vuelta

- Instituto Chihuahuense de la cultura
- Centro de Liderazgo y desarrollo Humano, A.C.
- Coparmex Juárez
- WOODROW_WICS
- Instituto de Fomento e Investigación educativa
- Consejo Coordinador Empresarial, A.C.
- Plan Estrategico de Juárez, A.C.
- Centro de Educación y orientación academica
- Misiones Coloniales de Chihuahua A.C.
- Fundación Chihuahua, A.C.
- Dif Estatal de Cuahutemoc
- Centro chihuahuense Para la Calidad y Productividad
- Conjunto Manresa A.C.
- Desarrollo Economico del Estado de Chihuahua
- Centro Empresarial Chihuahua
- Casas de Cuidado Diario Infantiles A.C.
- Desarrollo Empresarial Chihuahuense A.C.
- Vida y Familia, A.C.
- Asociación a favor de lo mejor
- Fundacion del empresario
- Centro Mexicano de la Filantropia
- Fundación Cima Chihuahua, A.C.
- Desarrollo Juvenil del Norte
- Consejo Empresarial Mexicano de comercio exterior Inversión y tecnología A.C.
- Cruz Roja Mexicana, A.C.
- Dispensario de Nuestra Senio
- Centro de Ayuda Y Familia
- Instituto LaSalle
- Hospitales de la Tarahumara, A.C.
- Colegio Monte Alegre A.C.
- Asociación Ganadera
- Grupo de Recuperación total Reto Chihuahua,A.C.
- Misioneros Ulsa
- Sistema desem, A.C.
- Impresos Lozoya, A.C.
- Pronatura, A.C.
- Santiago de la Penia Romo
- Tecnológico de Chihuahua
- Institución Providencial de México, A.C.
- Fundación Padre Maldonado, A.C.
- Fundación Teletón México

- Coparmex Delicias
- Coparmex Mexico
- El bocado del Pobre, A.C.
- Amiga de la Obrera, A.C.
- Fraternidad Luz y Amor, A.C.
- Dif Estatal Chihuahua

Por favor, llenar la información requerida a continuación y enviar este formato escaneado a distintivo@cemefi.org

Información sobre la Empresa Promotora:

Nombre de la empresa Promotora (Empresa Grande):

Nombre y cargo del contacto ante Cemefi:

Correo electrónico del contacto ante Cemefi:

Teléfono:

Nombre del Director General y su firma de autorización:

Fecha:

Declaro conocer la opción de invitar a 2 MiPyMEs como parte de mi Cadena de Valor sin costo adicional, descrita en la Convocatoria del Distintivo ESR® 2013.

Cuadro de referencia para determinar el tamaño de las empresas en función del sector al que pertenecen y el número de trabajadores.

Sector	Tamaño por número de empleados		
	Micro	Pequeña	Mediana
Agropecuario	2-10	11-50	51-250
Minero y extracción del petróleo	2-10	11-50	51-250
Industria manufacturera	2-10	11-50	51-250
Construcción	2-10	11-50	51-250
Comercio	2-10	11-30	31-100
Transporte y comunicaciones	2-10	11-50	51-100
Servicios	2-10	11-50	51-100

Fuente: Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), Secretaría de Economía.

Mencione los siguientes datos de las empresas MiPyMe que invitará a participar en el proceso Distintivo ESR® a través del Programa Cadena de Valor:

RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA MIPYME INVITADA	TAMAÑO DE LA EMPRESA INVITADA (MICRO, PEQUEÑA O MEDIANA)	DESCRIPCIÓN DE LA RELACIÓN DE PROVEEDURÍA ENTRE LA EMPRESA GRANDE Y LA EMPRESA MIPYME	NOMBRE DEL CONTACTO DE LA EMPRESA MIPYME	MAIL Y TELÉFONO DEL CONTACTO DE LA EMPRESA MIPYME

IMPORTANTE: Las empresas que aparezcan registradas en esta sección, son las que serán reconocidas como su Cadena de Valor

Por favor, llenar la información requerida a continuación y enviar este formato escaneado a distintivo@cemefi.org

Información sobre la Empresa:

Razón social de la empresa (Como aparece en la cédula fiscal): **Años de participar en el proceso:**

Nombre de la empresa como desea que aparezca en la placa del Distintivo ESR® en caso de obtenerlo: **Nombre del Director General** (Título: Lic., Ing., C.P., etc):

Nombre del contacto ante Cemefi (Imprescindible sea quien(es) dé(n) seguimiento al proceso, es la persona(s) que recibirá(n) todos los comunicados): **Puesto:** **Correo electrónico** (Incluir correo oficial y uno alternativo): **Teléfono:**

Principales productos o servicios:

Dirección principal (para envío de correspondencia): **Colonia:** **Delegación/ municipio:**

Ciudad: **Estado:** **C.P.** **RFC:**

Teléfono principal: **Fax:** **Correo electrónico:** **Página web:**

¿La empresa tiene una fundación empresarial?: **En caso de tener una fundación empresarial, indicar el nombre legal de ésta, año de constitución y un correo electrónico de contacto.**

Sí **No**

Firma y declaración de conocer la Convocatoria ESR 2013: **Fecha:**

Favor de expedir recibo deducible de impuestos a nombre de:

Dirección : **Colonia:** **Delegación / municipio:**

Ciudad: **Estado:** **C.P.** **R.F.C.**

NOTA IMPORTANTE: Si hubiera algún cambio en los datos del cuadro anterior a lo largo del proceso, la empresa deberá notificarlo de inmediato al correo distintivo@cemefi.org

Tamaño de la empresa en función del sector y número de trabajadores. **Obligatorio:** Marque el **sector** y **número de empleados** correspondientes a su empresa:

Señalar Sector (OBLIGATORIO)	Sector	Tamaño por número de empleados			
		Micro	Pequeña	Mediana	Grande
	Agropecuario	2-10	11-25	26-100	>100
	Minero y extractivo	2-10	11-50	51-250	>250
	Industria manufacturera	2-10	11-50	51-250	>250
	Construcción	2-10	11-50	51-250	>250
	Comercio	2-10	11-30	31-100	>100
	Transporte y comunicaciones	2-10	11-50	51-100	>100
	Servicios	2-10	11-50	51-100	>100

Fuente: Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), Secretaría de Economía.

Revise el cuadro de cuotas de inscripción y seleccione su cuota anual marcando con una X el monto correspondiente¹. Escriba en el recuadro de al lado, la cuota de inscripción seleccionada.

Tamaño	Cuota de inscripción Distintivo ESR 2013	Señale la cuota (*Obligatorio)
Grande	\$ 50,000	
Grupo y Corporativo (hasta 2 empresas)	\$ 90,000	
Empresa adicional	\$ 40,000	
Paquete Cadena de Valor (empresa grande + 10 MiPyMEs)	\$125,000	
TOTAL:		\$

En caso de inscribirse al proceso del Distintivo ESR® como Grupo o Corporativo, mencione los nombres de las filiales o subsidiarias participantes:

RAZÓN SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL	PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

IMPORTANTE: En caso de obtener el Distintivo, únicamente lo podrán utilizar las empresas mencionadas, que presenten sus evidencias y cubran la cuota de inscripción correspondiente.

Procedimiento de pago de cuota de inscripción

1. Enviar formato de registro y comprobante de pago de cuota de inscripción (**INDISPENSABLE**) a distintivo@cemefi.org
2. Si necesita previamente el recibo deducible y/o documentación adicional por parte de Cemefi para poder procesar el pago, favor de enviar el formato de registro junto con sus solicitudes a distintivo@cemefi.org y a cobros@cemefi.org
3. Formas de pago de cuota de inscripción:
 - A. Depósito o transferencia en **BBVA Bancomer**, cuenta No. **0443010600 Sucursal 6202** a nombre de **Centro Mexicano para la Filantropía, A.C.** (Anexar comprobante de depósito)
 - B. Cheque a nombre del **"Centro Mexicano para la Filantropía, A.C."** (Entregarlo físicamente en las oficinas de Cemefi)
 - C. Transferencia Interbancaria. **CLABE 012180004430106006 Bancomer** (Anexar comprobante de transferencia electrónica)

¹ La cuota correspondiente se renueva de forma anual.

* CEMEFI A.C. asegura la privacidad, confidencialidad e información proporcionada para la evaluación del Distintivo.



Convocan a la 13ª edición del proceso de diagnóstico para obtener el Distintivo ESR® 2013



En México, 688 empresas ostentan actualmente el Distintivo ESR® 2012 y son la vanguardia de una tendencia empresarial que se extiende a escala global.

Sobre el Distintivo ESR®

El Distintivo ESR® es un elemento gráfico¹ que acredita a la empresa ante sus públicos de relación por asumir voluntaria y públicamente el compromiso de implantación de una gestión socialmente responsable y de mejora continua, como parte de su cultura y estrategia de negocio.

La empresa participa en un proceso de auto diagnóstico en línea, sustentado documentalmente por la empresa en cuatro temas de la responsabilidad social (Calidad de vida en la empresa, Ética empresarial, Vinculación de la empresa con la comunidad y, Cuidado y preservación del medio ambiente), el cual es verificado por el Centro Mexicano para la Filantropía A.C. (Cemefi). El auto diagnóstico permite a la empresa, implementar, documentar comparar y llevar a cabo un proceso de mejora continua de su gestión de la responsabilidad social.

El Distintivo ESR® no es una certificación, ya que no contempla procedimientos de auditoría o inspección directa, por parte de los organismos promotores.

Requisitos de participación

1. **Ser una empresa privada, legalmente constituida o persona física con actividad empresarial que operen en México, de cualquier tamaño y sector productivo.** Pueden participar bajo una de las siguientes categorías:
 - Empresas grandes
 - Empresas micro, pequeñas y medianas que participan de forma independiente
 - Empresas micro, pequeñas y medianas participando a través del programa Cadena de valor (proveedores PyMEs), invitados por una ESR grande²

¹ Marca registrada por el Centro Mexicano para la Filantropía, A.C.

² Ver anexo del Programa Cadena de valor.

Excepciones: No pueden participar empresas tabacaleras, centros de apuestas y casinos, empresas del sector público o con algún tipo de participación gubernamental.³

2. **Nombrar a un ejecutivo, responsable ante Cemefi**, para conducir el proceso de obtención del Distintivo ESR®.
3. **Completar la inscripción administrativa**, que consiste en:
 - a) Pagar la cuota de inscripción correspondiente⁴, es importante mencionar que el pago de la cuota de inscripción **no garantiza la obtención del Distintivo ESR®**.
 - b) **Enviar a Cemefi los siguientes documentos** (en formato electrónico), a la dirección distintivo@cemefi.org:
 - Formato de registro (en este formato deben indicar claramente la denominación de la empresa con la que desea que sea mencionada en las comunicaciones oficiales, en caso de obtener el Distintivo ESR® 2013).
 - Comprobante del pago de cuota de inscripción.
 - Logotipo de la empresa en alta resolución.
 - Las empresas que participan por primera vez deberán adjuntar: Carta de exposición de motivos para participar en el proceso (formato libre) y Carta declarando que conoce y asume el Decálogo de Empresa Socialmente Responsable, ambas firmadas por el Director General de la empresa (el Decálogo está disponible en www.cemefi.org/esr).

Importante: Enviar los documentos completos en un solo correo electrónico. Si no se envían todos los documentos no se considerará completa su inscripción.
 - c) La inscripción administrativa podrá realizarse del **16 de julio al 1 de noviembre de 2012**. Se recomienda inscribirse oportunamente (julio a septiembre)
4. **Asistir al Taller de Introducción de la RSE y Capacitación para el uso del sistema electrónico (el cupo es limitado, por lo que se recomienda inscribirse al taller con anticipación):**

Fechas de los talleres en el D.F. (se realizarán en el Hotel Camino Real de Polanco, consulte toda la información y procedimiento para inscribirse en www.cemefi.org/esr en la pestaña “Distintivo ESR”). En caso de que se abran talleres en otros estados de la República se publicarán oportunamente en la misma página.

- Martes 31 de julio
- Miércoles 29 de agosto
- Martes 25 de septiembre
- Miércoles 24 de octubre

³ Para consultar las formas en las que las entidades gubernamentales pueden participar para promover la responsabilidad social empresarial consulte el anexo Entidad Promotora de RSE en la Cadena de Valor.

⁴ Las cuotas y formas de pago se encuentran en el **Formato de registro del Distintivo ESR 2013®**, el cual podrá descargar en la página web: www.cemefi.org/esr

El contenido de todos los talleres es el mismo, sólo debe tomarlo una vez. Si el ejecutivo responsable de la empresa ya asistió a este taller anteriormente, no es necesario volver a tomarlo.

Importante: Si su empresa ya completó la inscripción administrativa, tiene una beca completa para un participante de su empresa en el Taller de Introducción a la RSE y Uso del Sistema Electrónico.

5. **Registrar o actualizar el registro de la empresa en el sistema electrónico** (<http://esr.cemefi.org>) o a través de la página electrónica www.cemefi.org/esr, en la liga Acceso al Diagnóstico Distintivo ESR® 2013.
6. **Responder en su totalidad el Cuestionario autodiagnóstico en el sistema electrónico** y subir la información y evidencias que respalden las respuestas proporcionadas por la empresa, en las fechas estipuladas.

Cemefi asignará a cada empresa un cuestionario de autodiagnóstico en línea, de acuerdo con el tamaño y años de participación:

- Las empresas micro, pequeñas y medianas contestarán el cuestionario PYME 2013, pudiendo ser el cuestionario PYME 2013 de 1 a 5 años o el PYME 2013 de 6 a 10 años.
- Las empresas grandes contestarán el cuestionario ESR 2013, pudiendo ser el cuestionario ESR 2013 de 1 a 5 años o ESR 2013 de 6 a 10 años.
- Las empresas cuyos productos sean bebidas alcohólicas, medicinas y medicamentos que se venden sin receta médica, más otros que recomiende el comité de RSE de Cemefi, deberán contestar un cuestionario adicional de 30 indicadores llamado “*Ética y promoción del consumo responsable*”.
- Las empresas que participan por más de 10 años deberán contestar un cuestionario auto diagnóstico de Gestión de RSE, recibir una visita de Aseguramiento⁵ y establecer un compromiso de implementación formal que anexarán en el sistema electrónico, cuyos avances serán evaluados para el proceso del Distintivo ESR® 2014.
- Las empresas que participarán por séptimo y noveno año, que tengan una calificación superior al 80% del Índice RSE líder en la edición anterior (proceso ESR® 2012), recibirán una visita de aseguramiento para el proceso del Distintivo ESR® 2013, pero deberán cubrir su inscripción administrativa normalmente.

Beneficios

Las empresas que completen el proceso de inscripción administrativa recibirán:

1. Constancia de inscripción, que será enviada vía correo electrónico.
2. Acceso al sistema electrónico y al Cuestionario autodiagnóstico Distintivo ESR® 2013, correspondiente a su categoría, a partir del 20 de agosto de 2012.
3. Beca para un participante al Taller de Introducción a la RSE y Capacitación para el uso del sistema electrónico.

⁵ El Aseguramiento consiste en una visita realizada por Cemefi a la empresa, en la que esta última expone sus principales programas y proyectos de RSE, indicando sus principales logros y áreas de oportunidad; posterior a esta, Cemefi ofrecerá una retroalimentación con recomendaciones para la empresa.

4. Guía de participación del Distintivo ESR® 2013.⁶
5. Beca para un participante al Taller de Aplicaciones y usos del logotipo del Distintivo ESR® 2013.⁷
6. Beca para un participante al VI Encuentro Latinoamericano de Empresas Socialmente Responsables.

En caso de obtener el Distintivo ESR® 2013, la empresa recibirá:

- Constancia oficial de obtención del Distintivo ESR® 2013
- Licencia de uso del logotipo del Distintivo ESR® y de la marca Empresa Socialmente Responsable por un año (marzo 2013 a marzo 2014)
- Reconocimiento alusivo a la obtención del Distintivo ESR®.
- Reporte confidencial de retroalimentación de los resultados del diagnóstico y benchmark con los demás participantes.
- La empresa que obtenga el Distintivo ESR® deberá comprometerse a:
 1. Compartir muestras del uso y difusión del Distintivo ESR® en apoyo a la promoción y posicionamiento del mismo en la comunidad empresarial y la sociedad en general.
 2. Participar en actividades o eventos que promueva Cemefi, AliaRSE o Forum Empresa, para difundir la labor de las Empresas Socialmente Responsables.
 3. Continuar realizando esfuerzos por mejorar dentro de su empresa la implementación de una gestión socialmente responsable, conforme a las recomendaciones recibidas del Cemefi.
 4. Participar en las visitas de aseguramiento del Distintivo ESR® 2013, en caso de que el Cemefi lo solicite.

Evaluación de conformidad y confidencialidad

El autodiagnóstico es una herramienta objetiva, imparcial, basada en las respuestas y evidencias documentales presentadas por la empresa para cada uno de los cuatro ámbitos de la RSE, las cuales pueden ser:

- Políticas, códigos y reglamentos
- Manuales y procedimientos
- Evidencias de acción certificadas y no certificadas
- Reconocimientos de terceros
- Reportes públicos auditados y no auditados
- Compromisos de implementación

En ningún caso se recibirán evidencias físicas (carpetas, videos, informes, USB, folletos, entre otros), toda la información deberá ser presentada en formato electrónico a través del sistema destinado para contestar el cuestionario autodiagnóstico.

La información presentada por la empresa en el cuestionario autodiagnóstico y las evidencias documentales únicamente será verificada por un comité técnico y monitores designados para el proceso. Los resultados del autodiagnóstico son confidenciales y sólo serán expuestos para el representante de la empresa. Cemefi podrá utilizar la información recibida por cada

⁶ La guía estará disponible para descarga en el sistema electrónico a partir de agosto de 2012.

⁷ El calendario de fechas y sedes en las que se impartirán estos talleres será publicada en la página electrónica: www.cemefi.org/esr.

empresa para fines estadísticos, de evaluación o de mejora de la calidad del proceso, resguardando la confidencialidad de los resultados individuales de cada empresa.

El Distintivo ESR® 2013 se otorgará de acuerdo con los siguientes criterios:

- **Empresas que participan por primer año:** Deberán obtener el 65% del Índice RSE líder en la edición anterior. Para las empresas que participan por primera vez, en general el proceso de obtención va de uno a dos años. En caso de no obtener el Distintivo ESR® en el año en curso, la cuota será considerada para el proceso del año siguiente.
- **Empresas que participan por segundo al treceavo año:** Deberán obtener el 75% del Índice RSE líder en la edición anterior.

Validez del Distintivo ESR®

Las empresas que obtengan el Distintivo ESR®, podrán ostentar el elemento gráfico durante un año y tendrán que renovarlo para el siguiente proceso, es decir, cada año deberán realizar la inscripción administrativa y contestar el cuestionario autodiagnóstico sustentando con la evidencia documental.

Exclusión del proceso de participación

La empresa participante que, en el desarrollo de sus actividades, motive alguna controversia pública, alguna situación que ponga en duda su gestión socialmente responsable o que exista constancia de que hubiera sido sancionada por la Ley debido a un cuestionamiento de su responsabilidad social empresarial, será descartada del proceso.

Suspensión y/o retiro del Distintivo ESR®

Si en el periodo de vigencia se producen cambios en las conductas u organización de la empresa que afecten los resultados obtenidos en el diagnóstico, Cemefi podrá suspender el uso del Distintivo ESR® hasta que el Comité de Responsabilidad Social Empresarial se pronuncie al respecto.

Cemefi puede retirar el Distintivo ESR® a la empresa que deje de cumplir con los criterios por los cuales le fue otorgado, en caso de comprobarse la interrupción en la vigencia, por medio de una sentencia judicial o por la falta de veracidad en la información presentada.

Queda prohibido cualquier tipo de mensaje y publicidad que pueda inducir a engaño respecto al sentido del Distintivo ESR®, la empresa que incurra en este tipo de prácticas será sancionada con el retiro del mismo.

Resultados

En febrero de 2013 se publicará la lista de las empresas que obtengan el Distintivo ESR® 2013 en la página electrónica: www.cemefi.org/esr. Cemefi se reserva el derecho de modificar la fecha de publicación de resultados.

Viernes 8 de febrero: Publicación de resultados para empresas que participan por primera vez.
Viernes 22 de febrero: Publicación de resultados de empresas que participan por segundo a treceavo año.

El nombre de las empresas que participen y no obtengan la acreditación, será estrictamente confidencial.

Cemefi no realiza rankings públicos, por lo que la lista de empresas será publicada de acuerdo con el año de participación y por orden alfabético.

Se realizará un evento público de reconocimiento para las empresas que obtengan el Distintivo ESR® 2013 en el marco del *VI Encuentro Latinoamericano de Empresas Socialmente Responsables*, que se llevará a cabo los días 9, 10 y 11 de abril de 2013.

Fechas importantes

1. **Inscripción administrativa:** Del 16 de julio al 1 de noviembre de 2012
2. **Acceso al cuestionario autodiagnóstico en línea:** A partir del 20 de agosto de 2012
3. **Fecha límite para contestar cuestionarios:**
 - Empresas que participan por primer año: 9 de noviembre de 2012
 - Empresas que participan por segundo a quinto año: 29 de noviembre de 2012
 - Empresas que participan de 6 años en adelante: 11 de enero de 2013
4. **Publicación de resultados:** 8 y 22 de febrero de 2013
5. **VI Encuentro Latinoamericano de Empresas Socialmente Responsables:** 9, 10 y 11 de abril de 2013, México, D.F.

El Distintivo ESR® es una marca registrada del Centro Mexicano para la Filantropía, A.C.

Informes

Eduardo Díaz
Tel. (55) 5276-85 30 ext. 146
Correo electrónico: distintivo@cemefi.org

Bárbara Torres
Tel. (55) 5276-8530 ext. 149
Correo electrónico: rse@cemefi.org

Todas la información actualizada sobre el proceso de participación del Distintivo ESR® 2013 se publicará siempre en www.cemefi.org/esr

ANEXO 1

Programa Cadena de Valor

Definición

El tema de la responsabilidad social en la cadena de suministro de las empresas se refiere al principio de que todas las empresas deben hacerse responsables de que los estándares nacionales e internacionales se apliquen a toda su cadena productiva, incluyendo a sus proveedores y subcontratistas, entre otros.

La cadena de valor socialmente responsable se construye cuando las empresas grandes comienzan a permear sus criterios y lineamientos de responsabilidad social en su cadena de valor, sensibilizando y definiendo programas de acompañamiento para generar socios comerciales bajo principios éticos y de productividad.

El Programa

De acuerdo con la definición propuesta, la responsabilidad social empresarial se fortalece mediante el desarrollo de proveedores, que generalmente son micro, pequeñas y medianas empresas, y que constituyen la cadena de valor de las empresas. En este sentido, el Cemefi pone a disposición de las empresas un programa especial para promover la participación de las empresas micro, pequeñas y medianas en el proceso de autodiagnóstico del Distintivo ESR.

Formas de participación

A. Opción sin costo

Una empresa grande ⁸ que haya obtenido el Distintivo ESR® en el año inmediato anterior (Distintivo ESR® 2012) y que esté participando en el Distintivo ESR® 2013 puede invitar hasta a dos proveedores MiPyME ⁹ a participar en el proceso de obtención del Distintivo ESR® sin costo adicional para la empresa grande ni para las empresas MiPyME.

Obligaciones de la empresa grande

La empresa grande deberá enviar al correo electrónico distintivo@cemefi.org y con copia al correo electrónico del contacto de las empresas invitadas (desde el 16 de julio y hasta el 1 de

⁸ Empresa Grande de acuerdo con la clasificación establecida en el Formato de Registro, basada en dos criterios: número de empleados que tiene la empresa y el sector productivo al que pertenece.

⁹ Empresas Micro, Pequeñas y Medianas de acuerdo con la clasificación establecida en el Formato de Registro, basada en dos criterios: número de empleados que tiene la empresa y el sector productivo al que pertenece.

noviembre de 2012) el Formato Cadena de Valor 2013 completo y firmado por su Director General.

Importante: A través del formato de registro de Cadena de Valor, la empresa grande deberá indicar cuál es la relación entre ésta y los proveedores MiPyME que está invitando (Ejemplo: la empresa “Uniformes S.A.” es nuestro principal proveedor de uniformes desde 1995).

** El Cemefi puede solicitar información adicional a las empresas que participen en este programa para confirmar la relación de negocios entre éstas. De no poder verificar la relación, Cemefi se reserva el derecho de no permitir la participación de la empresa en el Programa Cadena de Valor.

Obligaciones de la empresa MiPyME invitada

La empresa MiPyME invitada deberá hacer de forma independiente la inscripción administrativa al Distintivo ESR® 2013 (ver apartado Inscripción Administrativa).

Resultados

Si al menos una de las empresas MiPyME invitadas obtiene el Distintivo ESR® la empresa grande obtendrá un reconocimiento especial como Promotor de Cadena de Valor en la ceremonia en la que su proveedor recibirá el Distintivo ESR® durante el VI Encuentro Latinoamericano de Empresas Socialmente Responsables.

B. Opción Paquete Cadena de Valor

Una empresa grande puede inscribirse al proceso de participación del Distintivo ESR® 2013 en grupo, junto con diez proveedores MiPyME, eligiendo como cuota de inscripción el Paquete Cadena de Valor incluido en el Formato de Registro.

Las empresas que se registren bajo esta modalidad recibirán:

- Taller de Introducción a la RSE para todo el grupo participante.
- Benchmarking entre las MiPyMES del grupo participante a partir de mayo de 2013.
- Visita de aseguramiento de calidad para todas las empresas del grupo participante a partir de mayo de 2013.

Obligaciones de la empresa Grande

La empresa grande deberá concentrar el proceso de registro administrativo de todas las empresas del grupo y pagar la cuota de inscripción. Adicionalmente, deberá fungir como vínculo entre el grupo inscrito y el Cemefi. La empresa grande realizará su registro administrativo y contestará el cuestionario diagnóstico normalmente.

Obligaciones de las empresas MiPyMEs del grupo

Las empresas proveedoras realizarán su registro administrativo y contestarán el cuestionario diagnóstico normalmente.

Resultados

Si la empresa grande y al menos la mitad de las empresas MiPyME del grupo obtienen el Distintivo ESR®, la empresa grande obtendrá un reconocimiento especial como Promotor de Cadena de Valor en la ceremonia en la que sus proveedores recibirán el Distintivo ESR® durante el VI Encuentro Latinoamericano de Empresas Socialmente Responsables.

Por favor, llenar la información requerida a continuación y enviar este formato escaneado a distintivo@cemefi.org

Información sobre la Empresa:

Razón social de la empresa (Como aparece en la cédula fiscal): **Años de participar en el proceso:**

Nombre de la empresa como desea que aparezca en la placa del Distintivo ESR® en caso de obtenerlo: **Nombre del Director General** (Título: Lic., Ing., C.P., etc):

Nombre del contacto ante Cemefi (Imprescindible sea quien(es) dé(n) seguimiento al proceso, es la persona(s) que recibirá(n) todos los comunicados): **Puesto:** **Correo electrónico** (Incluir correo oficial y uno alternativo): **Teléfono:**

Principales productos o servicios:

Dirección principal (para envío de correspondencia): **Colonia:** **Delegación/ municipio:**

Ciudad: **Estado:** **C.P.** **RFC:**

Teléfono principal: **Fax:** **Correo electrónico:** **Página web:**

¿La empresa tiene una fundación empresarial?: **En caso de tener una fundación empresarial, indicar el nombre legal de ésta, año de constitución y un correo electrónico de contacto.**

Sí **No**

Firma y declaración de conocer la Convocatoria ESR 2013: **Fecha:**

Favor de expedir recibo deducible de impuestos a nombre de:

Dirección : **Colonia:** **Delegación / municipio:**

Ciudad: **Estado:** **C.P.** **R.F.C.**

NOTA IMPORTANTE: Si hubiera algún cambio en los datos del cuadro anterior a lo largo del proceso, la empresa deberá notificarlo de inmediato al correo distintivo@cemefi.org

Tamaño de la empresa en función del sector y número de trabajadores. **Obligatorio:** Marque el **sector** y **número de empleados** correspondientes a su empresa:

Señalar Sector (OBLIGATORIO)	Sector	Tamaño por número de empleados			
		Micro	Pequeña	Mediana	Grande
	Agropecuario	2-10	11-25	26-100	>100
	Minero y extractivo	2-10	11-50	51-250	>250
	Industria manufacturera	2-10	11-50	51-250	>250
	Construcción	2-10	11-50	51-250	>250
	Comercio	2-10	11-30	31-100	>100
	Transporte y comunicaciones	2-10	11-50	51-100	>100
	Servicios	2-10	11-50	51-100	>100

Fuente: Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), Secretaría de Economía.

Revise el cuadro de cuotas de inscripción y seleccione su cuota anual marcando con una X el monto correspondiente¹. Escriba en el recuadro de al lado, la cuota de inscripción seleccionada.

Tamaño	Cuota de inscripción Distintivo ESR 2013	Señale la cuota (Obligatorio)
Micro y Pequeña	\$ 12,000	
Mediana	\$ 30,000	
Grupo o Corporativo Micro y Pequeña (hasta 2 empresas)	\$ 21,000	
Grupo o Corporativo Mediana (hasta 2 empresas)	\$50,000	
Empresa adicional Mediana	\$ 22,500	
Empresa adicional Micro y Pequeña	\$ 9,500	
Micro y Pequeña proveedor de ESR*	\$8,500	
Mediana proveedor de ESR*	\$20,000	
TOTAL:		\$

***Sobre cuotas de proveedores de ESR:** Si una empresa grande que ya tiene el Distintivo ESR, después de utilizar el beneficio de invitar al proceso ESR a dos MiPyMEs proveedoras sin costo adicional, aún tiene algunas empresas proveedoras interesadas en participar, éstas podrán inscribirse con esta cuota especial siempre y cuando validen ante Cemefi la relación de proveeduría con dicha ESR.

En caso de inscribirse al proceso del Distintivo ESR® como Grupo o Corporativo, mencione los nombres de las filiales o subsidiarias participantes:

RAZÓN SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL	PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

IMPORTANTE: En caso de obtener el Distintivo, únicamente lo podrán utilizar las empresas mencionadas, que presenten sus evidencias y cubran la cuota correspondiente.

Procedimiento de pago de cuota de inscripción

1. Enviar formato de registro y comprobante de pago de cuota de inscripción (**INDISPENSABLE**) a distintivo@cemefi.org
2. Si necesita previamente el recibo deducible y/o documentación adicional por parte de Cemefi para poder procesar el pago, favor de enviar el formato de registro junto con sus solicitudes a distintivo@cemefi.org y a cobros@cemefi.org
3. Formas de pago de cuota de inscripción:
 - A. Depósito o transferencia en **BBVA Bancomer**, cuenta No. **0443010600 Sucursal 6202** a nombre de **Centro Mexicano para la Filantropía, A.C.** (Anexar comprobante de depósito)
 - B. Cheque a nombre del **“Centro Mexicano para la Filantropía, A.C.”** (Entregarlo físicamente en las oficinas de Cemefi)
 - C. Transferencia Interbancaria. **CLABE 012180004430106006 Bancomer** (Anexar comprobante de transferencia electrónica)

¹ La cuota correspondiente se renueva de forma anual.

* CEMEFI A.C. asegura la privacidad, confidencialidad e información proporcionada para la evaluación del Distintivo.