

**FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES
SEDE ECUADOR
PROGRAMA ESTUDIOS DEL DESARROLLO Y TERRITORIO
CONVOCATORIA 2007-2009**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN CIENCIAS
SOCIALES CON MENCIÓN EN DESARROLLO LOCAL Y TERRITORIAL**

**ESTUDIO DE LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
CORPORATIVA EN PRODUCTOS LÁCTEOS FLORALP S.A.**

GEOVANNY EDMUNDO SEGOVIA POLO

FEBRERO 2012

**FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES
SEDE ECUADOR
PROGRAMA ESTUDIOS DEL DESARROLLO Y TERRITORIO
CONVOCATORIA 2007-2009**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN CIENCIAS
SOCIALES CON MENCIÓN EN DESARROLLO LOCAL Y TERRITORIAL**

**ESTUDIO DE LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
CORPORATIVA EN PRODUCTOS LÁCTEOS FLORALP S.A.**

GEOVANNY EDMUNDO SEGOVIA POLO

Asesor: BETTY ESPINOSA

Lectores: Ana Esteves

Ramiro Viteri

FEBRERO 2012

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mis hijos Juan Sebastián y José Gabriel, testigos silenciosos del esfuerzo por culminarlo. A mi esposa Cati por su gran paciencia, ternura, amor y gran apoyo.

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar un gran agradecimiento a mi profesora la Dra. Betty Espinosa por su guía a lo largo del proceso de investigación. A Paulina Moreno y Diego Hidalgo, mis entrañables amigos que me brindaron su gran apoyo. A Hugo Lecanda, que permitió y toleró mis ausencias inesperadas del trabajo. A Ana Esteves y a Ramiro Viteri, por sus recomendaciones.

INDICE

RESUMEN.....	7
CAPÍTULO I.....	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA TEÓRICO	10
La crisis del Estado Providencia.....	17
Ética empresarial instrumental	33
Ética empresarial caritativa	34
Ética empresarial correctiva	35
Etica empresarial integrativa	36
CAPÍTULO II.....	43
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	43
El Accountability approach	48
Punto de vista constructivista	49
Responsabilidad Social Corporativa: Soft Law?	50
La Globalización y el Derecho	58
El movimiento contemporáneo de la Responsabilidad Social Corporativa	59
CAPÍTULO III	64
ORGANIZACIONES QUE DESARROLLAN RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA E INSTRUMENTOS PARA APLICARLA	64
Instituciones, Redes, Códigos, Definiciones	64
CAPÍTULO IV	77
CONTEXTO LATINOAMERICANO Y LOCAL	77
Contexto Latinoamericano	77
Contexto Local	81
El Sector Lechero en el Ecuador	89
La Empresa Floralp	91
Reputación Corporativa.....	92
Administración General.....	93
CAPÍTULO V	96
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA PRESENTES EN FLORALP	96
El Principio de Ganancia	96

Ética en los negocios	97
Apoyo a pequeños productores	101
El diálogo <i>stakeholder</i> como lugar de la moral en los negocios	108
La comunidad	108
El Medio Ambiente	108
La visión creadora de valor de Floralp según la Gerencia General.....	110
La visión de creación de valor en la empresa que se refleja en el trato con los proveedores.....	111
Gobierno Corporativo.....	114
Manejo de Recursos Humanos	115
Seguridad y Salud Ocupacional.....	117
Comunicación interna con los empleados	119
Reconocimiento del trabajo de los Empleados.....	119
CAPÍTULO VI.....	122
CONCLUSIONES.....	122
BIBLIOGRAFIA	131
DOCUMENTOS	135
ENTREVISTAS	136
Páginas WEB.....	137

RESUMEN

Enron, Worldcom, Arthur Andersen, Global Crossing y Tyco son, entre otros nombres, grandes corporaciones que a través del ocultamiento de cifras o la distorsión de las mismas han devenido en fraudes internacionales de carácter financiero y contable que han determinado el cierre de sus operaciones y ocasionado respuestas desde el Gobierno Federal de los Estados Unidos mediante las regulaciones Sarbanes-Oxley de 2002. No obstante los fraudes se han seguido presentando. (Mc. Millan: 2007)

Royal Dutch Shell no es de muy grata recordación para los activistas ecológicos. El incidente del pretendido hundimiento de la plataforma petrolera Brent Spar (1995) así como la presunta impavidez de esta empresa en el asesinato de Ken Saro-Wiwa, un activista de derechos humanos que protestaba contra la distribución de los ingresos provenientes del petróleo extraído dañando el medio ambiente de la región de Ogoni en Nigeria, ocasionaron la respuesta desde la sociedad civil de muchos países. En Alemania, la reducción de ventas de Shell alcanzó el 40%. (Mc Intosh: 2007)

En Bhopal, India, Unión Carbide experimentó una gran crisis por el derrame de 45 toneladas un gas tóxico llamado de metil isocianato que produjo más de 10.000 muertes, efectos negativos para la salud a miles de personas que incluso motivaron que esta corporación transnacional instale una clínica para la atención de las víctimas de los efectos secundarios, \$470 millones en pagos posteriores y por supuesto su salida del territorio indio. (Seeger y Hipfel: 2007).

Los directivos de las empresas persiguen la máxima ganancia en las actividades empresariales. En ocasiones, no toman en cuenta los efectos que tienen las operaciones empresariales sobre los empleados, los proveedores, el medio ambiente, la comunidad local cercana a las instalaciones de la empresa, el gobierno, accionistas y clientes. Estos efectos pueden ser muy nocivos. Con la finalidad de investigar sobre las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa la pregunta central es ¿Cómo comprenden e interpretan la Responsabilidad social Corporativa los actores de esta política empresarial?

Para responder a esta pregunta se ha seleccionado una empresa de productos lácteos ubicada en la ciudad de Ibarra. El objetivo principal de esta tesis consiste en entender y analizar las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa en la empresa de productos lácteos Floralp S.A. El levantamiento de la información a través de

entrevistas se realizó en dos visitas: La primera en Febrero de 2009 y la segunda en Agosto y Septiembre de 2011.

El capítulo I trata sobre el planteamiento del problema teórico. Se ha seleccionado a Robert Castel que aborda el tema de la cuestión social desde una perspectiva histórica y a Peter Ulrich, que trabaja el tema de la ética económica y empresarial.

En el capítulo II se presenta una clasificación elaborada por Hirschland sobre las redes de organizaciones que promueven las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa. Se da cuenta de los debates que existen actualmente entorno a la Responsabilidad Social Corporativa desde el *Accountability Approach*, el punto de vista constructivista, la legalidad *soft*, la Globalización y el Derecho y finalmente describo el movimiento contemporáneo de la Responsabilidad Social Corporativa.

En el capítulo III se toma en consideración las organizaciones que realizan Responsabilidad Social Corporativa y los instrumentos que utilizan, describiendo sus actividades y haciendo una breve crítica de las mismas.

En el capítulo IV se describe el contexto latinoamericano desde los antecedentes del desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa a inicios de los años 90 del siglo pasado y las acciones que realizan las organizaciones regionales que se dedican a este tema. En el contexto local se relata brevemente la problemática de la caridad y la filantropía en Ecuador. Se señala a las organizaciones que se dedican a promover las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa y los actores regionales que trabajan en el Ecuador. Se realiza una breve reseña del sector lácteo en el país y se presenta a Floralp, su origen, misión, visión, valores, política de calidad, administración, reputación corporativa.

En el capítulo V se presenta el caso de estudio. Para responder a la pregunta central de esta tesis se considera pertinente tomar en cuenta algunas categorías de análisis de Ulrich: El principio de ganancia, la tarea empresarial de la creación de valor (ética en los negocios), el diálogo *stakeholder* como lugar de la moral en los negocios, la visión de creación de valor en la empresa que se refleja en el trato con los proveedores, el *Stakeholder Board of Directors*, que viene a ser el Gobierno Corporativo, y por último la protección de la dignidad y los derechos fundamentales

intangibles en el manejo de los recursos humanos, consecuencia institucional de las relaciones *stakeholders* entendidas de modo ético-empresarial (Ulrich: 2008).

Finalmente en el capítulo VI se presenta las conclusiones. Hay un contraste entre el principio de ganancia y las acciones desarrolladas por la empresa, que son consecuencia de su tarea creadora de valor y modelo de negocio, que toma en cuenta los impactos de sus operaciones en todo el ciclo del negocio. El diálogo con los grupos de interés que fueron identificados por las personas encargadas del desarrollo del programa de Responsabilidad Social Corporativa desde el año 2006 es simétrico, de dos vías. No podemos definir categóricamente cual es el tipo de ética en los negocios presente en Floralp. Hay una gran variedad de matices que redundan en comportamientos éticos empresariales de carácter caritativo, instrumental, correctivo e integrativo.

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA TEÓRICO

Enron, Worldcom, Arthur Andersen, Global Crossing y Tyco son, entre otros nombres, grandes corporaciones que a través del ocultamiento de cifras o la distorsión de las mismas han devenido en fraudes internacionales de carácter financiero y contable que han determinado el cierre de sus operaciones y ocasionado respuestas desde el Gobierno Federal de los Estados Unidos mediante las regulaciones Sarbanes-Oxley de 2002. No obstante los fraudes se han seguido presentando. (Mc. Millan: 2007)

Royal Dutch Shell no es de muy grata recordación para los activistas ecológicos. El incidente del pretendido hundimiento de la plataforma petrolera Brent Spar (1995) así como la presunta impavidez de esta empresa en el asesinato de Ken Saro-Wiwa, un activista de derechos humanos que protestaba contra la distribución de los ingresos provenientes del petróleo extraído dañando el medio ambiente de la región de Ogoni en Nigeria, ocasionaron la respuesta desde la sociedad civil de muchos países. En Alemania, la reducción de ventas de Shell alcanzó el 40%. (Mc Intosh: 2007)

En Bhopal, India, Unión Carbide experimentó una gran crisis por el derrame de 45 toneladas un gas toxico llamado de metil isocianato que produjo más de 10.000 muertes, efectos negativos para la salud a miles de personas que incluso motivaron que esta corporación transnacional instale una clínica para la atención de las víctimas de los efectos secundarios, \$470 millones en pagos posteriores y por supuesto su salida del territorio indio. (Seeger y Hipfel: 2007).

En el Ecuador la crisis bancaria de 1999 desembocó en la peor crisis económica de la historia republicana, un auténtico éxodo masivo de ecuatorianos al exterior separando a familias y ocasionando una problemática social de nefastas proporciones.

La Responsabilidad Social Corporativa no es un tema nuevo. La búsqueda de un cambio social positivo atraviesa la etapa medieval, mercantil, industrial y corporativa. Robert Castel aborda el tema de la cuestión social y relata el advenimiento de su actual problemática, pues “el presente no es sólo lo contemporáneo. Es también un efecto de herencia, y la memoria de esta herencia nos es necesaria para comprender y obrar hoy en día” (Castel, 1997: 14).

Castel (1997) dice que los individuos obedecen reglas atávicas¹ que les son impuestas y permiten la reproducción de la vida social. En el Antiguo Régimen, situaciones como la del huérfano, inválido o el indigente, son resueltas a través de la solidaridad familiar y aldeana que les procura ayuda. Esto es a lo que Castel (1997) denomina la protección cercana.

Por otra parte, el servicio y encomendarse al señorío feudal acarrea la protección contra las incertidumbres de la vida. Cuando la sociedad empieza a complejizarse y el sistema feudal se descompone, surge la asistencia especializada que se refleja en los hospitales, orfelinatos y la distribución organizada de las limosnas. Este tipo de asistencia viene a ser una protección cercana al prójimo que no puede subvenir sus necesidades (Castel, 1997).

La caridad es una de las virtudes más importantes del cristianismo y la pobreza se valoriza en referencia a Cristo y la vida de los apóstoles y santos. La pobreza está asociada a una situación de indignidad. El rico, al practicar la virtud cristiana de la caridad, ingresa en una economía de salvación. Mientras más la practique, más medios tendrá para salvarse. (Castel, 1997).

Sin embargo, la condición de pobre con carencias de alimento, ropa, vivienda, trabajo no constituía garantía de asistencia: había que padecer enfermedades preferentemente incurables, mutilaciones y defectos desagradables a la vista para ser asistido. La Iglesia Católica administraba la caridad y encontraba en la asistencia el soporte para sus privilegios (Castel 1997).

Para el siglo XVI no solo la Iglesia se ocupaba de lo local, sino las autoridades mediante leyes que podemos ver esquematizadas en la Ordenanza de Carlos V del 7 de octubre de 1531 para Flandes y los Países Bajos, ordenanza de Moulin de febrero de 1556 para Francia, las *poor laws* inglesas, la ley isabelina de 1601 cuyo espíritu es la territorialización de la mendicidad y la provisión de alimento por parte de las comunidades aldeanas. (Castel 1997).

Los requisitos para acceder a la asistencia proporcionada por la Iglesia son los siguientes: En primer lugar encontrarse sin vínculos que provean protección cercana y que el asistido esté próximo a la instancia que brindará la ayuda. En segundo lugar la ineptitud para el trabajo matizada por un defecto físico que consolida tal condición.

¹ Término de Castel que se refiere a que son reglas impuestas de un modo normativo y acompañan al desempeño de los principales roles en la familia, vecindario y grupo étnico.

Excepción vienen a ser los pobres vergonzantes que por lo general son indigentes que han recibido buena educación y que por su condición no se consideran destinados a realizar los trabajos manuales del pueblo llano. (Castel 1997).

Castel relata que el antiguo régimen desplegó intervenciones para tratar el tema social, como fueron los hospitales generales, talleres de caridad. En Inglaterra fueron las *workhouses* que imponían el trabajo a los indigentes, muchas veces en deplorables condiciones. El pauperismo se constituye poco a poco en hijo de la industrialización y se subraya la precariedad del empleo. La industria convoca a los trabajadores y se deshace de ellos sin la menor preocupación. Existe una ausencia total de calificación para realizar los trabajos. El trabajo infantil es ampliamente aceptado, la clase obrera se debate sin ninguna garantía o seguridad. (Castel: 1997)

Se consideraba a las clases trabajadoras como clases peligrosas por la degradación moral que se advertía en los guetos donde vivían, la criminalidad estaba a la orden del día. Ante esta situación tanto conservadores como liberales tomaron conciencia de la amenaza que presentaba el naciente proletariado industrial. La vida en familia fue reemplazada por la vida en la fábrica, en común. Es así como emerge una nueva cuestión social ligada al pauperismo. El progreso amenazaba con llevar a la sociedad a una disociación completa. (Castel: 1997).

Paradójicamente la gran industria que reemplazó a la protoindustria trajo consigo la exclusión de quienes fundamentalmente aportan a su desarrollo. Justamente el proletariado industrial atenta contra el equilibrio mismo de la sociedad industrial. (Castel: 1997).

Con la finalidad de minimizar los impactos de la degradación moral de las clases trabajadoras se reconstituyeron las casas de asistencia confesional que administraban para 1848 en Francia 1800 establecimientos de caridad. La propuesta del liberalismo consistía en moralizar a las “clases inferiores”.

La moral, como Kant lo señaló con energía, es la síntesis entre la libertad y la obligación. La esfera de los deberes morales es amplia, y abarca las relaciones privadas, ciertas relaciones entre iguales, las relaciones familiares...Pero supone también un sector específico, *las relaciones con los inferiores,*” (Kant s/r, citado en Castel, 1997: 235).

Se compara al pueblo con un niño que no puede conducirse por sí mismo y por esta razón las mentes esclarecidas se van a preocupar de guiar al pueblo como se guía a un niño. En concordancia con lo anterior la tesis de la infantilización de Kant menciona:

La ilustración es la emergencia del Hombre de su condición de inmadurez autoimpuesta. La *inmadurez* es la incapacidad para utilizar el entendimiento sin la guía de otra persona. Esta inmadurez es autoimpuesta si su causa no es la falta de entendimiento, sino la falta de resolución y coraje para utilizarlo sin la guía de otra persona. La máxima de la Ilustración es, por tanto: *Sapere aude!* ¡Atrévete a usar *tu* entendimiento! (Kant s/r, citado en Sennet, 2003: 111).

En este marco se dio la tutela moral encarnada en una respuesta política y no estatal a través de la Filantropía para sobrellevar la inmadurez autoimpuesta del pueblo y ejercer una virtud moral de utilidad pública a la que estaban llamados los aristócratas iluminados de aquellos días.

En Francia la filantropía entendida como una política social sin la intervención del Estado era desarrollada por los aristócratas de la época. La Sociedad de Economía Social auspiciada por liberales incluso llegó a integrar a católicos en sus filas y administración. El liberalismo duro consideraba que la pobreza era un mal necesario. Hacer lo social era trabajar sobre la miseria del mundo capitalista, sin embargo las clases dominantes diseñaron ciertos procedimientos de intervención: Asistencia a los indigentes, desarrollo de instituciones de ahorro y previsión voluntaria y la institución del patrocinio patronal. (Castel: 1997).

Para los conservadores la intervención sobre los pobres debía realizarse bajo la intervención caritativa de la Iglesia y sus congregaciones. Para los liberales hacer lo social era intervenir sobre los efectos perversos del desarrollo económico. Ambas posturas son variantes de una economía social y tienen en común el hecho de no contribuir al cambio estructural a través de atacar las causas del problema. (Castel: 1997).

Se establece una relación de tutela que tiene tres matices: En primer lugar se establece entre el benefactor y quien quedaba obligado a él, una ayuda social profesional evaluando las necesidades, controlando el empleo de los recursos asignados y una comunicación más cercana, mediante visitas regulares. En segundo lugar se advierte una dimensión institucional de la ayuda en consonancia con una filantropía que más que reparar busca prevenir los males de las clases inferiores. Las cajas de ahorro y las sociedades de socorros mutuos ofrecían la oportunidad de rehabilitar moralmente a las clases laboriosas indigentes, criterio que sustentaba a la filantropía, bajo la mirada y auspicio de los filántropos. Sin embargo estas asociaciones fueron vistas como una circunstancia que podía desembocar en subversión de los obreros, por lo que fueron

fuertemente controladas. Luis Napoleón Bonaparte intentó reactivar las sociedades de socorros pero fue persuadido de que no lo haga. Pretendía que las contribuciones fueran obligatorias. No obstante, se estructuró y consolidó la idea filantrópica de moralización de las clases populares.

En tercer lugar, en la empresa se potencia el patrocinio patronal con el gran poder que adquiere el patrono sobre la vida de los obreros. La atención de salud, vivienda, pensiones por invalidez y cualquier otra situación emergente era subvencionada por el patrón, quien conducía al obrero hasta el final de sus días. La dependencia se comprobaba con el uso de la libreta obrera, una especie de pasaporte que limitaba la movilidad de los obreros y alertaba al siguiente patrón sobre las deudas que dejaba el obrero en el anterior, si existiesen. Por su parte el reglamento del taller era una suerte de código de conducta cuya transgresión daba lugar a sanciones. (Castel: 1997).

Sin embargo existen dos factores que coartaron la permanencia en el tiempo del patrocinio patronal: Por una parte, en la fábrica a gran escala se debían dar relaciones más formales de trabajo definidas por las tareas a realizar y menos enraizadas en la dependencia. Por otra parte la organización de la clase obrera era permeable a las doctrinas socialistas y comunistas que los concientizaban de su explotación. Esto desembocó en grandes huelgas obreras. (Castel: 1997).

El patrocinio patronal fue una herramienta para continuar la dominación de los obreros, ahora bajo la figura tutelar del patrono que se preocupa de dar seguridad y paz a cambio de que se respeten las reglas por él dictadas. El hombre liberal racional y responsable que procura su interés en base a relaciones contractuales, se contrasta con el pauperismo que no es condescendiente con una sociedad de hombres libres y racionales. La clave del sostenimiento de este statu quo es el sometimiento del obrero a este sistema de valores propuestos e impuestos. Las estrategias como la filantropía y el patronato ayudan a mantener la paz social con el soporte del Estado liberal que viene a ser un testigo silencioso. (Castel: 1997).

La llegada del naciente estado providencia marca la intervención de un tercero en la disputa que se daba entre la filantropía liberal y las ideas socialistas que propugnaban la lucha de clases. El patronato se derrumbaba y los obreros sostenían que el trabajo es un derecho.

Es entonces cuando surge el debate entre ampliar la asistencia para subvenir las necesidades de los miserables o instituir el seguro obligatorio para todos, lo cual podía causar una disminución tal en los ingresos de los particulares que podría causar auténticos desbalances en su economía. El seguro obligatorio finalmente se impuso y el Estado empezó a tener un rol protector. Asimismo con el seguro se rompía el control de la movilidad de los obreros y la fidelidad a un patrón, fue una auténtica reforma puesto que confirmaba una transformación en las relaciones entre empleadores y empleados, entre propietarios y no propietarios.

Las relaciones de trabajo de la sociedad industrial se ven matizadas por 3 condiciones: proletaria, obrera, salarial. Se constituyó una nueva relación salarial en la que el salario dejó de ser la retribución puntual de una tarea. La empresa es el lugar donde se configura esta nueva relación. A continuación voy a mencionar las cinco condiciones que según Castel ilustran el pasaje de una relación salarial prevaleciente a inicios de la industrialización hacia la relación salarial fordista:

En primer lugar una separación entre quienes trabajan efectiva y regularmente y quienes son semiactivos, a quienes no se los puede incluir en el mercado de trabajo, pues no se someten a la rigurosa disciplina de la asistencia continuada a las tareas laborales. La contratación quedó librada por mucho tiempo al antojo de los obreros (Castel: 1997).

En segundo lugar la regulación del tiempo del trabajo, orientado a seguir el criterio de la búsqueda de productividad máxima a partir del control de las operaciones, esencia del taylorismo. La evolución del trabajo hace que se necesiten obreros con mayor calificación y especialización y personas que diseñen y coordinen, los “ejecutivos” (Castel: 1997).

En tercer lugar el acceso del obrero a través del salario al consumo en masa, es decir incrementar su capacidad adquisitiva para que se convierta en consumidor precisamente de lo que produce, lo cual ocasionó que muchos trabajadores pudieran gozar de automóvil, vivienda, electrodomésticos, etc. (Castel: 1997).

En cuarto lugar el establecimiento del seguro obligatorio que permitía el acceso a servicios públicos y a jubilación para los que hayan cumplido con los requisitos, el más importante de ellos haber trabajado por un período de tiempo determinado, pues aseguraba recursos en caso de accidente o enfermedad. (Castel: 1997).

En quinto lugar el establecimiento del carácter jurídico de la contratación colectiva que reconoce al trabajador como miembro de un colectivo y regula las relaciones entre dos clases: Obreros y empresarios. (Castel: 1997).

Algunas medidas resultaron de un alto valor simbólico como las vacaciones pagas que coadyuvaban a pensar en un asalariado que podía disfrutar de su tiempo libre; el descanso semanal y la jornada de ocho horas.

Pero el llamado al sector asalariado obrero para erigirse en constructor de cambios no iba a concretarse. Más bien iba camino a inscribirse en un lugar subordinado de la sociedad salarial, que encuentra su cénit en 1975. Emergen una serie de asalariados de cuello blanco entre los que sobresalen los asalariados burgueses y una gama de actividades de gran diversidad. El trabajo había dejado de ser expresión de la producción de obras para el consumo según la antigua economía política inglesa y el marxismo. (Castel: 1997).

Otro bloque de asalariados lo constituyen los trabajadores que no han logrado seguir el ritmo de los cambios. Entre ellos están los inmigrantes, mujeres, jóvenes sin calificación que realizan las tareas más precarias de la empresa (Castel: 1997).

El crecimiento económico y el crecimiento del Estado Social acompañaron a la sociedad salarial. La competencia y la búsqueda de diferenciación que están en el centro de la condición salarial precisamente ocasionarían un riesgo de fractura. El Estado viene a ser ese tercero mediador que debe estructurar regulaciones. El Estado intervino de tres maneras:

En primer lugar con el establecimiento de la Seguridad Social que tiene como garante al Estado y proveía de recursos para situaciones extralaborales como enfermedad, accidentes y vejez.

En segundo lugar se incrementó el poder regulador del Estado siguiendo los principios keynesianos de intervenciones en precios, salarios, inversiones, etc., El Estado a más de producir bienes también producía consumidores a través de sus asalariados, diseñó un plan de desarrollo enfocado en lo social.

En tercer lugar El Estado se impuso como mediador entre asalariados y empleadores bajo el criterio de la negociación como método de resolución de conflictos. El salario mínimo que significó otorgar un estatuto legal a las condiciones mínimas de acceso a la condición salarial. Asimismo la mensualización del salario que dejó de ser la

remuneración por la tarea puntual para convertirse en una asignación mensual otorgada al asalariado (Castel: 1997).

Las respuestas inmediatas que la empresa tiene que dar a las demandas del mercado, en conjunción con los criterios de competitividad y productividad han motivado a formas de contratación flexible que traen situaciones precarias de trabajo.

En los años de bonanza los beneficios sociales obtenidos y afrontados por la empresa daban lugar a un cierto estado de confort en el que los objetivos de obtener utilidad por parte de los empresarios armonizaba con las aspiraciones de los trabajadores, entendiéndose como trabajadores a todo el personal de la empresa, obreros, personal operativo y administrativo. Cuando las crisis se advierten, estos beneficios coartan la visión utilitarista del empleador y es entonces cuando la empresa margina incluso a los más jóvenes cuando se les exige altos niveles de calificación antes de que hayan siquiera entrado en servicio (Castel: 1997). La falta de experiencia también se constituye en una barrera importante para los jóvenes recién graduados de la universidad que buscan su primer trabajo: “A uno le bajan los ánimos cuando va a buscar trabajo y le piden experiencia. Si nos cierran las puertas para trabajar, ¿cómo vamos a tener experiencia? (Ecuador)” (Espinosa, 2006: 42).

Es sumamente difícil exigir a los empleadores que hagan lo social y tengan comportamientos proactivos para satisfacer las necesidades de mercado y obtener réditos económicos. (Castel, 1997: 410)

La precarización del trabajo es un proceso que toma forma en el contexto de la globalización con las exigencias tecnológicas y económicas de la evolución del capitalismo moderno (Castel, 1997: 413). La exclusión no quiere decir que las personas están fuera de la sociedad sino

Un conjunto de posiciones cuyas relaciones con su centro son más o menos laxas: ex trabajadores víctimas de desempleo prolongado, jóvenes que no encuentran trabajo, poblaciones mal escolarizadas, mal consideradas, con mala vivienda y mala atención sanitaria, etcétera. (Castel, 1997: 447).

La globalización de los mercados alienta la estandarización de los productos y las exigencias de competitividad, las corporaciones transnacionales incrementan su poder por el gran volumen de operaciones comerciales y recursos que manejan.

La crisis del Estado Providencia

Después de la Segunda Guerra Mundial, los trabajadores pliegan a las exigencias del capitalismo y agrupan recibiendo los beneficios de ese statu quo. El modelo de sociedad entonces es aquél en el que la dinámica de los grupos homogéneos de profesionales es administrada por el Estado-nación. Este estado se revela cada vez más incapaz pilotear la economía y de mantener un equilibrio debido a la crisis económica. La empresa adopta el liderazgo de la competitividad a cualquier costo social y entonces el Estado es visto como contrario a la noción de productividad.

Durante los 30 gloriosos (1945-1975), se percibe un compromiso social fruto de acuerdos interprofesionales entre sindicatos y asociaciones patronales bajo la égida del Estado. (Castel: 2004)

El seguro acerca a los hombres, se constituye en un contrato: El individuo y el Estado están obligados. Cuando el seguro es universal se vuelve social y el Estado se convierte en una “providencia”. La crisis del modelo se advierte cuando los riesgos ya no están igualmente repartidos como antes pues eran cubiertos por un “velo de ignorancia”. En los momentos actuales los fenómenos sociales producen exclusión, desempleo sostenido, lo que ocasiona que grandes poblaciones se encuentren fuera del seguro. (Rosanvallon: 1995).

Los riesgos naturales, accidentes tecnológicos mayores, daños importantes al medio ambiente ya no conciernen a individuos, sino a comunidades e incluso a naciones y la repartición de estos riesgos a través del seguro ya no es claramente viable. Los riesgos de adquirir una enfermedad como el SIDA por una mala práctica médica requieren atenciones específicas que no pueden ser sino públicas. La delincuencia, la pérdida de empleo, las amenazas internacionales acompañan a la sensación de inseguridad. El avance de la ciencia médica que determina el conocimiento particular de las predisposiciones genéticas que revelan las posibles enfermedades de los individuos minimiza la alternativa de mutualizar los riesgos, esto ya se ve en los seguros médicos privados. (Rosanvallon: 1995).

Existen peligros que son ampliamente imprevisibles y acarrear consecuencias irreversibles, como Chernobyl o la enfermedad de la vaca loca que no pueden ser asegurables ni repartibles entre un grupo. La mejor opción ante estos peligros es asumir que ocurre lo peor y tomar medidas para que esto no suceda (Castel: 2004).

Existen daños que constituyen situaciones negativas, como por ejemplo la instalación de una industria altamente contaminante del medio ambiente en un país en vías de desarrollo, en una zona desprovista de algún medio de cobertura de seguro para la higiene, la salud o la reparación de estos daños. Este hecho no debería ser asegurado sino ser atacado de raíz: Proscribir este tipo de actividades a través de instancias internacionales que coarten estas iniciativas no compatibles con un desarrollo duradero (Castel: 2004).

Progresivamente existen menos personas que aportan para más empleados pasivos debido a la revolución demográfica en la que el alargamiento de la vida se contrasta con la reducción de la natalidad, por tanto hay una carga mayor para los jóvenes. (Rosanvallon: 1995).

La filantropía de carácter estratégico continuaba operando en las intervenciones de las empresas, iniciativas de carácter asistencialista en muchos casos vinculadas directamente con los intereses particulares de los empresarios donantes (Veintimilla: 2006). La filantropía era vista como un deber de los que tienen (Tenti Fanfani: 1991).

En Estados Unidos a finales del siglo XIX se van consolidando las grandes compañías que subsisten hasta hoy. Con el advenimiento de la explotación del petróleo, las construcciones ferroviarias y el desarrollo de la industria siderúrgica, su accionar empieza a generar dudas en cuanto a lo apropiado de sus prácticas. Hasta el inicio de la primera guerra mundial las leyes norteamericanas y europeas se concentraron en la erradicación del trabajo infantil y la seguridad industrial. Algunos empresarios con la finalidad de aminorar el impacto de la desintegración familiar y comunitaria que la industrialización provoca, diseñaron programas como el de las ciudades auspiciadas por las compañías donde se proveía educación, recreación y socialización con la finalidad de crear buenos trabajadores y buenos ciudadanos. (May, Cheney y Roper: 2007)

En Chicago, un magnate ferroviario, George Pullman, en la década de 1880 fundó una ciudad para trabajadores en la que proveía de vivienda, escuelas y parques.. Su autoritarismo y apego al control le condujo a enfrentar una de la huelgas más violentas en Norteamérica: La huelga de Pullman de 1894. Su espíritu benefactor casi lo deja en la ruina.

Por su parte la socialista Jane Addams, premio Nobel de la Paz de 1931, a finales del siglo XIX fundó la colonia *Hull House*, copia de las que existían ya en

Londres como la *Toynbee Hall de Whitechapel*. La colonia consistía en un centro comunal en el que los obreros podían seguir con su educación y funcionaba como un sistema de ayuda social para pobres, que daba seguros y en ciertos casos préstamos hipotecarios para vivienda.

Asimismo la monja italiana Frances Cabrini que llegó a Chicago en 1889 pensaba que servir a los demás era servir a Dios, propugnaba la obediencia y la sumisión, asistió principalmente a los inmigrantes con educación, -en lo que superó a las colonias creadas por Jane Addams-, enseñó higiene y hasta prestó dinero. (Sennet: 2003).

Entre 1911 y 1913 inician las primeras fundaciones empresariales auspiciadas por los Rockefeller, Carnegie, Mellon y otros que donaban recursos para la asistencia a migrantes, huérfanos y menesterosos. (Fundación Esquel: 2000)

De acuerdo al historiador norteamericano Roland Marchand estos programas de ayuda buscan la legitimación de la empresa antes que el servicio público o comunitario, se usaba la metáfora de que la empresa se parecía a un vecindario y a una familia para demostrar la conexión existente entre la empresa y sus trabajadores. (Marchand, 1998: s/r citado en May, Cheney y Roper, 2007: 4)

Desde la Gran Depresión hasta la Segunda Guerra Mundial se instituyen y se debaten controles bancarios, políticas públicas y protección del trabajo asalariado. A partir de la Segunda Guerra Mundial inician las primeras concepciones sobre la Responsabilidad Social Corporativa. El economista Howard R. Bowen comenzó diciendo que la riqueza generada en la postguerra trae consigo expectativas sobre los negocios en el sentido de contribuir al bienestar general a través de la aceptación de sus obligaciones con trabajadores, consumidores y el público en general. (Bowen, 1953: s/r citado en May, Cheney y Roper, 2007: 5)

A finales de la década del 60 del siglo pasado los marcos regulatorios de Estados Unidos se ven fortalecidos con el Establecimiento de 4 de las más fuertes agencias Federales que se proponen controlar las actividades de las corporaciones, estas son: La Administración de la Seguridad Ocupacional y Salud, la Comisión de Igualdad de Oportunidades, La Comisión de Seguridad en el Consumo de Productos y la Agencia de Protección Ambiental. (May, Cheney y Roper: 2007)

En la década del 70 del siglo pasado, las compañías gastaban dinero en filantropía con un sentido estratégico que los ayudaba a tener reducciones de impuestos, pues el gobierno de los Estados Unidos amenazó con imponer impuestos a las remesas de utilidades provenientes de las naciones donde tenían operaciones industriales como la petrolera, por citar un ejemplo. Con la filantropía estratégica se hacía lobby, se accionaba políticamente y se procuraba transmutar problemas de relaciones públicas en oportunidades de mejorar la imagen de la empresa. (May, Cheney y Roper: 2007)

En medio de este panorama es que Milton Friedman desarrolla su clásico y famoso ensayo *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits* en el que menciona que la doctrina de la Responsabilidad Social Corporativa que privilegia el manejo político antes que el mercado para la distribución de los recursos escasos es socialismo, un socialismo satanizado en la sociedad norteamericana de la postguerra.

Según Friedman las mejores decisiones para todos son las que se toman en función del interés de los accionistas de la empresa, sujetándose a la ley y a la ética. Esta idea ha calado profundamente en la percepción que sobre los negocios tienen los empleados y sobre todo los ejecutivos de las corporaciones. Si los ejecutivos realizan erogaciones de dinero en responsabilidad social entonces están gastando un dinero que no es suyo. Dirige su ensayo muy posiblemente a hombres y mujeres de negocios y a estudiantes de administración de empresas que discuten sobre ética empresarial.

Friedman inicia su ensayo polarizando inmediatamente a su audiencia: a los que no piensan como él los cataloga como socialistas por poner sobre la mesa el tema de la Responsabilidad Social Corporativa. Asimismo los califica de muñecos inconscientes de fuerzas intelectuales que están socavando las bases de una sociedad libre. Su argumento consiste en considerar como encarnación del demonio a quienes no estén con él, en lugar de solamente personas que están equivocadas. (Arnt: 2007) En una sociedad norteamericana reforzada de individualismo y atravesada por la guerra fría nadie quiere ser socialista. En una profesión como la de administrador de empresas que promueve la independencia y el desarrollo personal nadie quiere ser calificado ni de muñeco ni de socialista.

Friedman sostiene que solamente las personas naturales tienen responsabilidades, pero en cambio los negocios en general no tienen siquiera responsabilidades. Avanza hasta la ética mencionando que la responsabilidad de los

ejecutivos actuando como agentes de su principal, es decir de los accionistas, es de generar los mayores réditos posibles, siguiendo la ley y la ética, no obstante no se imaginó que el cumplimiento de la ley no implica directamente que el actuar empresarial sea socialmente responsable. Esto genera ambigüedad el momento de establecer las fronteras entre lo que es moral y socialmente responsable (Arnt: 2007).

Gracias a una laguna legal en los Estados Unidos, grandes transnacionales pueden comerciar con los países del grupo del “eje del mal” a través de subsidiarias. Por ejemplo, Hewlet Packard, Kodak y Procter & Gamble exportan sus productos a Dubai, desde donde son reexportados a Irán. Más allá del calificativo de país miembro del eje del mal, las sanciones impuestas a estos países por parte del gobierno norteamericano prohíben intercambios comerciales e industriales con ellos.

Desde la óptica neoliberal de Friedman, los ejecutivos están cumpliendo con su responsabilidad de incrementar las ganancias cumpliendo con la ley. (Arnt: 2007). El mismo Dick Cheney cuando era Chief Executive Officer de Halliburton promovía en los círculos políticos en Washington el levantamiento de sanciones a Irán y Libia. (Scherer, 2003: s/r citado en Arnt, 2007: 215). Acaso no se está subordinando los intereses nacionales de la sociedad libre sustentada en el mercado a los intereses de las corporaciones?

Si un ejecutivo renuncia a incrementar los precios para contribuir a luchar contra la inflación, gasta dinero de la empresa para mejorar el medio ambiente, contrata a discapacitados, está gastando dinero de los accionistas y asumiendo tareas del gobierno imponiendo un impuesto y distribuyéndolo. Sin embargo no se ha detenido a pensar que las políticas de Responsabilidad Social Corporativa pueden tener una positiva influencia sobre la empresa en la medida en la que algunos consumidores pueden preferir productos cuyo proceso de elaboración, crecimiento o distribución estén marcados por la ética.

Y en qué consiste entonces la ética²? De acuerdo a Peter Ulrich desde un punto de vista racional moderno es la

² Según Ulrich la moralidad es la “disposición fundamental del ser humano en el sentido de su autoexigencia para la autodeterminación moral (autonomía) de su percepción moral (afectación) y de su capacidad de juicio moral (conciencia) –independientemente de la pluralidad de determinaciones histórico culturales de la percepción humana básica (conditio humana = “naturaleza” del ser humano) –. Moral son los derechos, deberes y normas de conducta morales validados socialmente y provenientes de una tradición cultural específica, que determinan fácticamente una praxis vital –independientes de cuan

Reflexión filosófica que busca fundamentar un principio moral humano general por medio de la razón práctica, bajo cuya luz se puede probar la validez normativa de las exigencias morales y que investiga además las condiciones universales y las formas de la vida buena, de la vida social justa y del actuar responsable –lo más independientemente posible de las tradiciones morales y del ethos, pero en una confrontación crítica con éstas (punto de vista universalista de la moral) (Ulrich, 2008: 40).

Para los economistas clásicos la ética es concebida como innecesaria porque se aproxima moralizadamente a contextos en los que el principio armonizador es el mercado. Adam Smith ya lo mencionó en la famosa cita del panadero:

No esperemos obtener nuestro alimento de la benevolencia del carnicero, del cervecero sino de la consideración de su propio interés. No apelamos a sus sentimientos humanitarios sino a su amor a sí mismo y nunca les mencionamos nuestras propias necesidades sino su beneficio (Smith, 1776/1977: libro 1, cap. 2, 12-13 citado en Panchi: 2004, 214).

De aquí se sigue que la búsqueda de la utilidad de los intereses particulares esta dirigida por una *mano invisible* que busca el bien común. Cuanto más eficiente funcione la economía entonces mayor será el bienestar de todos. La subordinación de las cuestiones morales que se explican a través de las cuestiones económicas se denomina *reduccionismo económico*. La consecuencia sería lo innecesario de la remoralización de la economía desde la perspectiva ética dado que los problemas ético-económicos se solucionarían mejor por medio de la teoría económica pura (Ulrich: 2008).

Stiglitz comenta que esta idea es una de las causantes del “fundamentalismo de mercado”, en la que se deja que los mercados se encarguen de todo. Sostiene que cuando existe información imperfecta y mercados de riesgo imperfectos la mano invisible que a partir de la búsqueda de intereses personales logra el bienestar general simplemente no funciona. Las compañías involucradas en la crisis de bienes raíces sin duda hicieron mucho dinero, a costa de que aproximadamente dos millones de norteamericanos pierdan sus hogares. Esto no es precisamente la búsqueda de intereses generales, sino de los intereses particulares. (Stiglitz, 2007: 21).

La visión de Smith debe ser contrastada con su preocupación por las motivaciones del actuar de los seres humanos. En su Teoría Sobre los Sentimientos

conscientes de ello son los partícipes de tal tradición (moral vivida = convenciones “probadas”) –. El ethos es la conciencia moral subjetiva, en la cual definen las personas su autocomprensión personal y su modo de vida, o los principios morales fundamentan fácticamente a aquellas –independientemente de si se trata de buenas razones éticas o autoengaño ideológico – (consciente = exigencia de identidad personal y legitimidad).

Morales, publicada en 1759, es decir 17 años antes de la Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones, Smith toma conciencia de que la libertad de mercado puede tener distorsiones en la medida en la que las motivaciones del actuar de unos pocos individuos no favorezcan el bien de la sociedad. (Rodríguez: 1997).

La benevolencia puede ser quizá el único principio activo de la Deidad, y hay bastantes argumentos, no improbables, que tienden a persuadirnos de que es así. No es fácil concebir desde que otro móvil puede actuar un Ser independiente y plenamente perfecto, que no necesita nada externo y cuya felicidad es completa en sí mismo. Pero sea lo que fuere en el caso de la Deidad, una criatura tan imperfecta como el hombre, el mantenimiento de cuya existencia requiere tantas cosas externas a él, tiene que actuar muchas veces a partir de numerosas otras motivaciones. La condición de la naturaleza humana sería particularmente hostil si los afectos que por la naturaleza misma de nuestro ser se deben determinar frecuentemente nuestro comportamiento no pudiesen ser virtuosos en ninguna ocasión, ni merecer estima ni encomio por parte de nadie. (Smith Adam 1759, Parte VII, Sección II, Capítulo III, traducción realizada por Carlos Rodríguez Brown: 1997).

En cuanto a la intervención del Estado en la regulación de la economía y política es más bien cauto:

Al magistrado civil se le confía el poder no sólo de conservar el orden público mediante la restricción de la injusticia sino de promover la prosperidad de la comunidad, al establecer una adecuada disciplina y combatir el vicio y la incorrección; puede por ello dictar reglas que no solo prohíben el agravio recíproco entre conciudadanos, sino que en cierto grado demandan buenos oficios recíprocos. Cuando el soberano ordena lo que es meramente indiferente y que antes de sus instrucciones bien podía omitirse sin culpa alguna, desobedecerle se vuelve no solo reprochable, sino punible. Entonces, cuando ordena aquello que antes de sus mandatos no podía eludirse sin el mayor reproche, ciertamente la desobediencia se vuelve mucho más punible. De todos los deberes de un legislador, es éste quizá el que exige la máxima delicadeza y reserva para ser ejecutado con propiedad e inteligencia. Dejarlo totalmente de lado expone a la comunidad a brutales desórdenes y horribles atrocidades; y excederse en él es destructivo para toda la libertad, seguridad y justicia. (Smith Adam 1759, Parte II, Sección II, Capítulo II, traducción realizada por Carlos Rodríguez Brown: 1997).

Podemos observar a un Smith proclive a un incipiente intervencionismo del Estado a través de sus magistrados e incluso llega a considerar punible la ausencia de una legislación necesaria y ordenada por el pueblo soberano. La búsqueda de la prosperidad se busca a través de la disciplina y el orden. (Rodríguez: 1997).

Amartya Sen señala que muchas transacciones importantes de la economía se realizan fuera del mercado. Así, los pagos de sueldos y beneficios y la provisión de

bienes públicos como salud, educación y seguridad se dan fuera del mercado. Comenta que Adam Smith ya lo vio hace más de dos siglos y que era un defensor de la intervención del estado para proveer los bienes públicos e incluso protección a los indigentes. (Sen: 2009).

Sen defiende a Smith de sus seguidores que ven solamente la parte económica de sus análisis y no la parte moral de sus estudios, pues ante todo Smith fue un filósofo moral que consideraba las fuerzas del mercado no suficientes y que reforzó la ideas de que los valores como la prudencia, humanidad, justicia, generosidad y espíritu público van más allá de la búsqueda de la utilidad. (Sen: 2009).

Ulrich se cuestiona porqué en tiempos tan vigentes de neoliberalismo muchos economistas y empresarios asumen acríticamente las imposiciones del mercado y las establecen como garantía de calidad ética del quehacer económico. La respuesta estaría en una *metafísica de mercado* enraizada en su ethos. El espíritu del capitalismo desarrollado por Max Weber reflejado en la necesidad imperiosa de adquirir y la confianza en la mano invisible del mercado tienen raíces teológicas en la creación, según la cual “el mundo sería un cosmos ordenado por Dios, de algún modo ordenado éticamente con sentido” (Weber, 1988: 564 citado en Ulrich, 2008: 156).

La armonía preestablecida por Dios (Leibniz), la economía de mercado como el orden económico natural, la impersonalidad del mecanismo de mercado dando señales de que los grandes planes del creador dirigen a los hombres (Lutero), los fines supremos de Dios caracterizados como impersonales (Weber) consolidan la idea de que el mercado es el lugar de la moral y no la débil fuerza moral de las personas. (Ulrich: 2008).

Resulta sugerente observar la coincidencia entre Friedman y Smith. El primero indica que la responsabilidad del ejecutivo es cumplir los deseos (interés) de los dueños del negocio: hacer el mayor dinero posible siguiendo la ley y la costumbre ética. (Friedman, 1970) Y el segundo en cambio afirma que “En la medida que el individuo no atente contra la ley, se le permite toda libertad, con lo cual pueda seguir a su modo su propio interés...” (Smith, 1978: 582 citado en Ulrich, 2008: 157). ¿Se puede justificar el interés propio como promotor del bienestar común?

El ciudadano como persona moral con un alto sentido de justicia y por otro el burgués que busca la ganancia confluyen en el ethos empresarial premoderno descrito

por Weber. Las señales de ganancia que da el creador a los ciudadanos son evidencia de su intención. Esto aliviaría los reclamos morales a su accionar y resolvería la problemática ético-práctica de la legitimación de los fines empresariales privados (Ulrich, 2008).

A continuación otra cita ilustrativa de que no ha cambiado mucho el pensamiento de los economistas neoliberales de la actualidad:

La maximización duradera de la ganancia no es... un privilegio del empresario, de lo cual debería culpabilizarse permanentemente, es mas bien su obligación moral, porque justamente este comportamiento –bajo condiciones de un marco regulativo apropiado- sirve del mejor modo a los intereses de los consumidores y de la generalidad (Homman, Blome Drees, 1992: 38 citado en Ulrich, 2008: 160).

El principio de *ganancia* entendido como la búsqueda de la mayor ganancia posible como meta natural y constitutiva de la libre empresa, que sirve de esta manera al mayor interés general de la sociedad juega un rol sumamente importante para criticarlo o justificarlo y establecer la necesidad o carencia de objeto de la ética empresarial. (Ulrich: 2008).

Friedman anota que la dificultad de implantar la responsabilidad social ilustra la gran virtud de la empresa privada de forzar a las personas a ser responsables de sus propios actos y les dificulta el explotar a otras persiguiendo fines egoístas o no egoístas. (Friedman: 1970).

Escándalos como el de la compañía constructora de aeronaves Boeing en la que la administración justifica masivos despidos en función de la eficiencia y nuevos estándares de productividad que ocasionaban la explotación de los que se quedaban a bordo no precisamente muestra una virtud empresarial de responsabilidad con los propios actos (Cloud: 2007). Otro ejemplo para citar es Nike, que en los noventas fue duramente criticada por pagar sueldos menores a los mínimos legales, trabajo infantil, despreocupación por impactos ambientales, horas extras excesivas, malas condiciones de dormitorios para trabajadores migrantes (Knight: 2007). La explotación fue causada entre otras razones por el enfoque en el principio de ganancia.

Según Ulrich, durante la segunda mitad del siglo XIX dos momentos son los que prolongaron con diferentes matices la metafísica naturalista de la economía política clásica:

En primer lugar el desarrollo del capitalismo que trae la industrialización, el surgimiento del trabajo industrial, las cuestiones sociales y la polarización entre el liberalismo económico y el socialismo junto al marxismo.

En segundo lugar la modernización cultural con la emancipación de las ciencias sociales y humanas. La tradición de la economía política orientada por valores no satisfacía la renovada necesidad de formulación de leyes objetivas libres de valores. El camino del proceso de formalización matemática de la economía estaba trazado (Ulrich: 2008).

El cambio de los supuestos metafísico – naturalistas hacía la ética utilitarista entendida como la utilidad de una acción como criterio del obrar moral (Panchi: 2004) se ve reflejado en el hedonismo ético donde el individuo maximiza su placer o la utilidad. El actuar moral correcto esta ligado a la satisfacción de las necesidades, dejando de lado a la razón como guía (Ulrich: 2008).

La ética utilitarista se presenta de manera teleológica (una ética del deseo) sin un fundamento deontológico (ética del deber). El valor moral de una acción no lo determina el actor sino el fin para el cual actúa (Panchi: 2004). La maximización del bienestar común que considera la felicidad de la mayoría se convierte entonces en el principio utilitarista que propone la maximización social de la utilidad total (Ulrich: 2008).

¿La felicidad de la mayoría no ocasiona entonces la desventaja de otros grupos a los que se pueda atentar contra su dignidad o derechos inalienables? ¿Resulta legítimo que estos grupos dimitan en sus derechos y se ofrenden al bien común, de otros?

El crecimiento económico que oculta las pérdidas de un sector de la economía para el bienestar de todos basado en el utilitarismo y en la teoría económica neoclásica no toma en cuenta el problema de la justicia (Ulrich: 2008). Trasladándonos al plano ambiental no solo la felicidad de las generaciones actuales debe ser atendida, sino la de las futuras comunidades humanas (Panchi: 2004).

La discusión ético filosófica de la década del 70 del siglo pasado condujo a un paso del hedonismo ético a un individualismo metodológico y normativo. Ulrich mencionando a John Rawls manifiesta que el cálculo utilitarista que promueve la ventaja del uno a consecuencia de la desventaja del otro atenta contra el principio básico liberal de la inviolabilidad de la dignidad individual y de los derechos de la persona.

Asimismo Rawls refiriéndose a Kant comenta que la justicia entendida como igual libertad, oportunidades de vida y derechos esta por encima de todo cálculo de bienestar (Rawls, 1971: 283ss citado en Ulrich, 2008: 172).

Esta ruptura lleva el hedonismo ético hacia un individualismo metodológico en el que los fenómenos sociales sólo se entienden y explican a partir del pensamiento y acción de los individuos. Este determinismo racional se enfoca en los comportamientos del tipo *homo oeconomicos* entendidos como una “suposición según la cual los actores maximizan sus beneficios siempre de modo racional y de acuerdo a su propio interés” (Panchi, 2004: 217). Esta suposición que se pone a prueba cuando las reglas sociales o regulaciones institucionales toleran y funcionan en un contexto en el que todos los involucrados se comportan como *homines oeconomici*. A esta prueba se la conoce como es test del *homo oeconomicus*.

La cuestión decisiva es entonces cuáles metas político sociales se adaptan a las reglas sociales resistentes al test del *homo oeconomicus*. Una consecuencia de este hecho es el individualismo normativo en el que se procura liberar a los individuos de las exigencias morales en pos de la maximización de sus intereses. La economía pura es la explicación del comportamiento del hombre calculador en consonancia con una racionalidad económica pura. (Ulrich: 2008).

Para Karl Homann el enunciado del *homo oeconomicus* “no es mas que un modelo teórico que facilita el cálculo de intereses particulares sobre la base de preferencias individuales” (Homann, 1993: 91 citado en Panchi, 2004: 218). Las instituciones que poniendo a prueba el test del *homo oeconomicus* velan por la ventaja recíproca generan un bienestar común muy acorde con la ética utilitarista de la maximización social de la utilidad total. David Ricardo propuso este modelo para diferenciar los problemas teóricos de la economía de los problemas prácticos. Si se emplea el modelo del *homo oeconomicus* a la realidad se comete el error de deducir normas para la realidad de la praxis desde una suposición (Panchi: 2004). ¿Acaso el modelo teórico del *homo oeconomicus* no resulta inadecuado para reflejar la realidad en su complejidad?

Si la realidad asume la normatividad de la lógica del *homo oeconomicus* las prescripciones son dolorosas, toman sentido para minorías científicas y no toman en cuenta a grandes mayorías como las de los países en vías de desarrollo que acogen

vigorosamente (sin quererlo) a la pobreza. Se incrementan los síntomas de esta inadecuación reflejados en la destrucción de los ecosistemas, el agotamiento de los recursos naturales, diferencias conflictivas entre culturas y violencia alrededor de intereses económicos. No se brinda la palabra a quienes deberán cumplir las normativas económicas y se dispone la ejecución de muchas políticas –como ocurre con ciertos organismos internacionales- sin involucrar a los grupos de interés. No se conforman interacciones humanas orientadas por los acuerdos mutuos y adecuados a la realidad cotidiana. (Panchi: 2004). El *homo oeconomicus* resulta insuficiente para comprender el obrar humano, sin embargo es la finalidad de su uso lo determinante en comparación con su validez empírica. (Homann, 1994: 395 citado en Panchi, 2004: 221).

Luis Augusto Panchi propone que los individuos maximicen sus beneficios a la luz de la restricción del consenso y el control de su actuar se hace en función de las instituciones creadas por el consenso. Los intereses particulares están subordinados a la ventaja recíproca de los involucrados mediante un diálogo consensual. (Panchi: 2004).

El principio utilitarista en la economía pura transita hacia el criterio de Pareto, entendido como un óptimo que reconoce como bienestar colectivo a “aquellos *cambios* sociales, según el cual se mejora la situación (juzgada subjetivamente) de por lo menos un individuo, sin que por ello se empeore la situación de otro individuo” (Ulrich, 2008: 177).

Como Pareto - eficiente se considera una propuesta económica o social de reforma que favorece a todos los involucrados y de manera particular les otorga una ventaja, en cambio como Pareto- ineficiente se reconoce una propuesta económica o social que no es aceptada por todos los involucrados porque de manera individual afecta su posición (Ulrich: 2008).

El problema está en que el consenso que lleva a una situación pareto eficiente no se cuestiona sobre la legitimidad del statu quo, legitimidad expresada como la “dignidad de reconocimiento de una situación social o de un actuar bajo la luz de los derechos morales de todos los involucrados” (Ulrich 2008, 179). La disposición a cooperar de los *homines oeconomici* esta supeditada al logro de su interés propio con el menor costo y mayor beneficio. El criterio ético-racional del consenso muta a una aceptación estratégica a causa de la ventaja personal.

La situación de partida no se discute. Quienes tengan posesión de los recursos o mejores condiciones para ofrecer ejercen el derecho del más fuerte sin tomar en cuenta si es una situación justa o no, si es legítima o no. Los términos de intercambio los dicta el más fuerte al más débil.

En el actual contexto neoliberal ¿Qué es lo que le da legitimidad a la acción empresarial? El principio de ganancia. Sin embargo en nombre de este principio ¿Quién se responsabiliza de las consecuencias negativas del desempeño empresarial? ¿Hasta dónde las exigencias de los afectados pueden y deben ser tomadas en cuenta?

La expresión *principio de ganancia* tiene su origen en la tradición de los estudios administrativos en Alemania, concretamente con Erich Gutenberg. Peter Ulrich citando a Gutenberg afirma que “Se trata de suponer que se alcanza el mejor resultado macroeconómico con bienes y servicios, cuando cada empresa trata de alcanzar *permanentemente la mayor ganancia posible* del capital ocupado.” (Gutenberg, 1976:464 citado en Ulrich, 2008: 381).

Cuatro son las diferenciaciones que nos ayudan a comprender el principio de ganancia y su influencia en el comportamiento individual inscrito en la empresa así como la empresa en su conjunto.

En primer lugar la aspiración individual al lucro no constituye ningún problema desde la perspectiva ético económica. Son los motivos del actuar tanto en su legitimidad como en su responsabilidad lo que nos ocupa en una reflexión crítica. La búsqueda exagerada del lucro merece una explicación y una crítica ético-empresarial.

En segundo lugar la obligación moral al lucro entendida como postulado normativo del ethos del empresario, interiorizado y radicalizado a su máxima expresión y acolitado por frases como el famoso título del ensayo de Milton Friedman “*The social responsibility of business is to increase its profits*” (Friedman, 1970: 32). La orientación a la obligación moral al lucro en el marco del cumplimiento de la ley no debe entrar en conflicto con los deberes morales del individuo de respeto incondicional y general a todos los demás, que juzga según principios y resuelve las disputas con la fuerza del mejor argumento y el acuerdo de todos los involucrados (Ulrich: 2008).

En tercer lugar la orientación al lucro como exigencia que limita la vigencia de la ética cuando se da la situación de presión objetiva de la competencia que obliga a los ejecutivos a ver las oportunidades de mercado y dejar de lado el obrar moral. ¿Dónde

queda la responsabilidad frente a los afectados y la capacidad de exigir a la empresa rectificaciones?

Para superar esta imposición de la economía de mercado podemos explorar estrategias que permitan un cambio en nuestras metas, cuando éstas se enfocan en la maximización egoísta de nuestra ventaja pierden legitimidad pues no consideran valores contrapuestos. Si como consecuencia de la elección de nuestras metas estamos obligados a realizar acciones que nuestra autoexigencia moral no puede justificar entonces abandonaremos nuestro comportamiento económico cuestionable.

Por otra parte la limitación de la competencia a través de normas legales que aclaren qué tiene prioridad por sobre la batalla de la competencia y que obliguen a la observancia de normas morales (Ulrich: 2008).

En cuarto lugar tenemos al principio de ganancia constituido normativamente que considera que el sistema obliga a la búsqueda de la mayor ganancia posible para lograr una situación óptima total para el bienestar de todos en sociedad, volviendo al óptimo de Pareto y a la teoría utilitarista del bienestar que carece de toda dimensión ética de la justicia (Ulrich: 2008). El economicismo busca justificar el principio de ganancia acudiendo a tres formas:

- a) El determinismo económico representado por Karl Homann. Ulrich mencionando a Homann comenta que el marco regulativo del mercado voluntariamente construido debe disciplinar moralmente al empresario, quien debe maximizar sus ganancias por razones éticas (Ulrich: 2008). Como consecuencia las deficiencias de la acción de los empresarios entra en juego la ética empresarial “como ayuda y transitoriamente justo allí..., donde el mercado y la competencia no funcionan” (Homann, 1990: 48 citado en Ulrich, 2008: 389).

La pregunta es ¿Dónde funcionan el mercado y la competencia y donde no funcionan? La posición del empresario implica que normativamente intervenga a través de la ética empresarial para limitar la maximización de la ganancia, entonces para ser coherente con este planteamiento debería por principio renunciar a la maximización de la ganancia, lo cual es sumamente difícil, por no hablar de imposible (Ulrich: 2008).

En la persecución del máximo beneficio los empresarios llegan a establecer incluso reglas que favorecen a sus intereses (Homann/Blome Drees, 1992: 41 citado en

Panchi, 2004: 347). Por su parte Panchi advierte que no se toma en cuenta a los no empresarios en la conformación de instituciones: consumidores, asociaciones de cualquier tipo y se deja a las leyes del mercado y a la competencia perfecta el beneficio a largo plazo de un mejor precio de los bienes de consumo, sin tomar en cuenta la calidad de una vida buena según la concepción de estos actores, en concordancia con su cultura. (Panchi: 2004).

- b) La doctrina empresarial de la meta formal, muy extendida en los libros de administración de empresas en los que se concibe al principio de ganancia como una meta formal que no revela ningún interés en particular del dueño de la empresa sino que es la manera de conducir los negocios de manera racional sin valores e intereses (Ulrich: 2008). Detrás de esta premisa esta la teoría utilitarista del bienestar común. En el sentido de la orientación formal al lucro solamente las estrategias y la combinación de los factores de la producción son sujetos de tener problemas éticos. Sin embargo, no podemos separar la aspiración al lucro de los medios para lograrlo. Si la meta formal es lograr rentas y no hay un problema ético con ello entonces se buscaría la maximización ilimitada de la misma. En cambio la paralización de actividades de una empresa que se autolimita éticamente y quiere respetar legítimos intereses y derechos morales de los involucrados, le va a causar pérdidas que difícilmente la colocan en una situación que amenace su estabilidad y continuidad en el tiempo, por tanto éticamente es posible la renuncia a la búsqueda de utilidad desenfrenada.
- c) Por último la doctrina del *shareholder value* en la que el principio de ganancia se ve radicalizado cuando los esfuerzos de la empresa giran en torno al incremento del valor para los accionistas a través del incremento del precio de las acciones en la bolsa en el largo plazo, descuidando totalmente los intereses de los otros grupos de interés.

Sin embargo a esta consideración de largo plazo le corresponde una supuesta armonía con los intereses del resto de grupos de interés (*stakeholders*) no para considerar la legitimidad de sus exigencias o pedidos sino como medio instrumental del logro del máximo valor para los accionistas. Asimismo el logro del máximo valor para los propietarios o accionistas de la empresa en el largo plazo se ve coadyuvada en la

medida en que el desempeño ejecutivo se mide constantemente en períodos trimestrales (Ulrich:2008).

La estrategia de marketing, de la maximización de los ingresos a través de métodos matemáticos fundados en la investigación de operaciones, y los ya tradicionales enfoques de reducción de costos y gastos que en la mayoría de situaciones se fundamentan primordialmente en la exigencia de rendimientos y productividad al capital humano van en la dirección del control de las operaciones precisamente a corto plazo.

Aglietta y Cobbaut (2003) configuran al salario de ciertos ejecutivos talentosos inscribiéndolo dentro de un “modelo profesional”. Estos ejecutivos poseen un *know-how* no solo específico de la empresa y permite eventualmente su movilidad. Para minimizar esta tentación y alinear los esfuerzos de estos expertos de la administración empresarial no solo con su interés personal de maximización de ganancia sino con el interés de los accionistas se les ofrece un altísimo salario y el incentivo de participar en los *stock option plans* que consisten en la oportunidad de adquirir acciones de la empresa en el futuro mediano a precios que revelan muy atractivas ganancias. Una parte considerable de la remuneración es recibida de esta manera. Pero el valor de las acciones no solo depende de los resultados de la empresa sobre los cuales los gerentes tienen influencia, sino sobre los altos y bajos del mercado. Hasta la caída de los mercados internacionales a inicios del siglo XXI se consideraba al incentivo de los *stock options plans* como ideales para la maximización del *shareholder value*. La línea final, *the bottom line*, la “utilidad neta” de los estados financieros así como todos los ratios contables y financieros que van ligados a ella, las proyecciones de ventas es lo que los observadores pueden apreciar para determinar el *shareholder value*, por tanto no resulta tan oscurantista el hecho de que altos ejecutivos poseedores de jugosos planes de acciones directamente manipulen, omitan, maquillen, o cambien estas magnitudes a favor de sus intereses, (Aglietta y Cobbaut: 2003) sin contar el hecho de que se conviertan en *observadores silenciosos* de estos actos. Los escándalos financieros en estados Unidos y en Ecuador lo confirman.

Ética empresarial instrumental

Esta es una ética de los negocios que se mantiene fiel al principio de ganancia a su manera: Mientras que el principio de ganancia se convertía en norma del quehacer

empresarial éticamente responsable, la ética empresarial instrumental considera a la ética en los negocios como una inversión, y un planteamiento estratégico que va a aportar al éxito y sostenibilidad del negocio en el tiempo. Se pueden diferenciar dos líneas de acción de estas estrategias:

En primer lugar en cuanto a las relaciones externas de la empresa, con una conducta ética gana fama, buena reputación y aceptación. En ningún momento la aceptación es fruto de la legitimación entendida como “un modo de actuar cuando, considerando todas sus consecuencias conocidas, garantiza los derechos morales de todos los involucrados (incluso los del actor mismo)” (Ulrich, 2008: 219). Los derechos morales vienen a ser la exigencia justa de la consideración del otro, “Sobre el derecho moral del uno se fundamenta la obligación moral del otro para la conservación de este derecho y viceversa” (Ulrich, 2008:43).

En segundo lugar en cuanto a las relaciones internas el cuidado de los recursos humanos es relevante cuando el capital humano puede aportar productividad e innovación, es decir cuando instrumentalmente ingresa en la lógica de éxito. El valor de los empleados en relación a otros no es el enfoque primario, sino su valor instrumental.

El mantenimiento de los derechos morales puede servir para el aseguramiento del éxito empresarial y potencial de ganancia a largo plazo, sin embargo esta subordinada al éxito estratégico. ¿Puede ser un comportamiento condicionado, ético? ¿Qué sucede con las situaciones conflictivas en las que la ética no es rentable?

El empresario o gerente que se coloca o confía en la ética empresarial instrumentalista, defiende en último su ethos empresarial convencional y tiende por ello, a ver los signos más liberales, que confirmen y desproblematen su idea armónica del mundo y con ello su yo personal y la comprensión de su rol (Ulrich, 2008: 402).

Ética empresarial caritativa

Sin dejar de lado que el accionar empresarial esta guiado por el principio de ganancia, es precisamente a partir de aquello que se puede realizar erogaciones en valores extraeconómicos a la empresa. Al contrario de una inversión estratégica en procura de un beneficio en imagen o participación de mercado o publicidad, el motivo de la ética caritativa es el valor humano, social o cultural de la caridad, del don. (Ulrich: 2008).

Dado que se logra donar parte de las ganancias, los métodos utilizados para obtenerlas no son pasados por el tamiz de la calidad ética de los mismos. No se advierte

la beneficencia inmediata: primero hay que maximizar la ganancia para en el largo plazo recurrir a la filantropía.

La ética empresarial caritativa desconoce que las cualidades esenciales de una buena vida no son bienes de mercado y por tanto no se puede subsanar su falta con dinero. Daños ecológicos irreversibles, efectos perversos sobre la psicología y la salud de los trabajadores en condiciones de trabajo dañinas no se compensan o eliminan con dinero.

La conocida metáfora del pastel de la renta ilustra la reducción economicista de la problemática ético – empresarial cuando menciona que el pastel debe hornearse primero antes de que pueda repartirse, el pastel será más delicioso en la medida en que se ocupe una buena receta y solo entonces se puede repartir los excedentes para fines extraeconómicos como el cuidado del medio ambiente y proyectos de desarrollo social. Detrás de esta metáfora también se revela el criterio de la ficción utilitarista de la meta formal. (Ulrich: 2008)

La reflexión anterior nos conduce a pensar que hay una separación entre la sujeción normativa de la manera como se obtiene ganancia y la manera en la que se reparte. En los años 60 y 70 la responsabilidad social corporativa principalmente en los Estados Unidos de Norteamérica adoptó el postulado anterior que viene a ser una revisión parcial de la posición economicista de antaño.

Ética empresarial correctiva

Reconoce parcialmente la relevancia de las cuestiones éticas a la hora de hacer negocios. La conducta en los mercados irrumpe en el campo de la ética de los negocios. La ética ya no es una inversión como en el caso de la ética empresarial instrumental o un valor humano orientado a la caridad como en el caso de la ética empresarial caritativa, sino la autodelimitación de la aspiración al lucro. La ética correctiva tiene un costo: dejar de lado la maximización de la ganancia, por tanto cuesta dinero. En la práctica un código de ética ayuda a establecer los límites de la aspiración al éxito y la autoobligación moral de los directivos (Ulrich: 2008).

La ética empresarial correctiva funciona como la excepción que confirma la regla, en el sentido que se activa cuando haya cuestionamientos de los involucrados con respecto al comportamiento empresarial. De esta forma lo que propone no tiene una fuerza normativa que conduzca el actuar empresarial. Sino que subordina las reflexiones

éticas al principio de ganancia, cayendo nuevamente en la orientación del comportamiento empresarial basado en el seguimiento de la meta formal de los negocios: orientarse por el principio de ganancia, otorgándole el carácter de neutro e imparcial, libre de valores e intereses.

Ética empresarial integrativa

Hay dos conceptos imprescindibles de aclarar para poder avanzar hasta la definición de ética integrativa propuesta por Ulrich. Por un lado tenemos la legitimidad que consiste en

la dignidad de reconocimiento de una situación social o de un actuar bajo la luz de los derechos morales de todos los involucrados (a aclararse situacionalmente); su fundamento está en el respeto incondicionado (categórico) de toda persona como ser con igual dignidad y con los mismos derechos fundamentales (Ulrich, 2008: 179)

La legitimidad del quehacer económico direccionado a la vida social justa representa un criterio ético fundamental para la aceptación social del actuar económico. La aspiración legítima al éxito debe pasar por el tamiz de la garantía de los derechos morales de los involucrados. Legitimidad antecede al éxito. (Ulrich: 2008).

El otro concepto para aclarar es el de los derechos fundamentales que vienen a ser los derechos morales, de carácter universal y que son condición para acceder a otros derechos. En las convenciones sobre derechos humanos del siglo XX reconocen principalmente los siguientes:

- Derechos de libertad personal intangible como son la libertad de opinión, de credo y de actuar. Derechos de protección jurídica igual para todos y de privacidad.
- Derechos de participación política tanto como elegido o elector.
- Derecho a no ser discriminado, protección frente a necesidades existenciales, condiciones de vida digna, protección social y de posesión (Ulrich: 2008).

De donde se sigue que la ética empresarial integrativa se trata de “subordinar categóricamente la aspiración empresarial al éxito y la ganancia a la condición de legitimidad” (Ulrich, 2008: 408).

Según Ulrich el enfoque ético de la actuación empresarial se comprende a partir del *business model*, el lugar donde están los valores de la empresa. La ética empresarial

integrativa se entiende como una condición normativa de toda actividad empresarial legítima para una autodelimitación del principio de ganancia. La ética empresarial integrativa no solo actúa correctivamente sino subsidiariamente donde el derecho o la ley no contemplan una intervención (Ulrich: 2008).

La norma básica general de la ética empresarial integrativa es la integridad de los negocios que consiste en las estrategias exitosas y al mismo tiempo éticamente sustentables, estrategias socialmente legítimas.

La reflexión, comprensión y acción de la ética empresarial integrativa no debe solamente marginarse al ámbito individual, sino ascender a un segundo nivel de reflexión crítica que cuestione las reglas del juego de la competencia y afirme la corresponsabilidad de la empresa privada en el marco de condiciones político regulativas bajo las cuales las empresas buscan su sostenibilidad en el tiempo, (Ulrich: 2008).

Una empresa provee bienes y/o servicios a los compradores, a cambio de una retribución en dinero, en la mayoría de los casos. Pues bien, una orientación de sentido de la ética integrativa en los negocios va hacia la cuestión de los valores de la vida práctica que deben lograrse a partir de la satisfacción de las necesidades básicas y la plenitud de la vida humana, lograr un mejoramiento de la calidad de la vida social. (Ulrich: 2008).

La iniciativa empresarial de creación de valor orientada al servicio de la vida es el fundamento ético, funcional y constitutivo del modelo de negocio. Si privilegiamos el servicio a la vida a la predilección por el éxito empresarial la estructura ética de la empresa será más sustentable y por tanto será más fuerte para justificar su quehacer ante los grupos de interés. El servicio a los valores de la vida práctica desde el principio en la estrategia de negocios es la mejor prevención contra situaciones dilemáticas en las que la necesidad de la autoafirmación de la empresa presiona a comportamientos cuestionables (Ulrich: 2008).

Lograr una auténtica contribución a la calidad de la vida social es una expresión de la disposición ética de la empresa. Una orientación de la función social de la empresa podría significar que una empresa global de alimentos, “vea el sentido de la extensión de sus negocios en un país subdesarrollado, con una gran cantidad de personas mal alimentadas, en una contribución general a la mejora de su situación alimentaria”

(Ulrich, 2008: 411). Una empresa que comprenda que los efectos de sus operaciones en el mercado pueden afectar a los pequeños proveedores, y en lugar de quebrarlos integra a los pequeños productores en su cadena de valor como proveedores, ayudándolos, en lugar de llevarlos a la quiebra. (Ulrich: 2008).

Una tarea de creación de valor así entendida solo puede ser desarrollada por personas que desarrollen una visión y un proyecto de vida a partir de su experiencia vital personal. Son personas con profunda convicción del sentido humano y social de su quehacer y poseen una gran tenacidad para perseguir su visión. (Ulrich: 2008).

Cuando una empresa planea sus estrategias no solo debe orientarse por el éxito estratégico sino por el valor ético de sus alternativas así como las condiciones objetivas e imposiciones objetivas del mercado en el que pretende incursionar. Una estrategia de negocios debe tomar en cuenta todo el ciclo del negocio, es decir las condiciones de producción, los efectos en el mercado de proveedores y competidores así como las consecuencias sociales y ecológicas de su accionar, el transporte, reciclaje, nuevo uso y el tratamiento de los desechos. (Ulrich: 2008).

Pero los empresarios también están atrapados en situaciones dilemáticas, obligatorias de un orden económico políticamente constituido. Empresarios y funcionarios del área económica que reconocen su corresponsabilidad en relación a un marco regulativo de condiciones de competencia éticamente fundamentada y deben emprender acciones de regulación donde se estimule la conducta empresarial ética favoreciendo los costos de las empresas cuya cuestión de sentido y legitimación de los negocios tome en cuenta los valores al servicio de la vida y desestime la gestión de los negocios que no tome en cuenta los valores socioeconómicos al servicio de la vida mediante desventajas en los costos o gastos para la operación de los mismos (Ulrich: 2008).

A nivel de la política regulativa estatal, se pueden realizar acuerdos sectoriales que autoobliguen a ciertos sectores a la autorregulación éticamente orientada. Los estándares sectoriales pueden ejercer la subsidiariedad cuando las normas legales son faltantes y aquellos tienen un mayor valor ético, como pueden ser estándares sociales y ecológicos supranacionales. Asociaciones protectoras de derechos de los trabajadores o que procuran la erradicación del trabajo infantil, así como aquellas que promueven el

cuidado por los efectos contaminantes de la industria química son ejemplos de lo anterior (Ulrich: 2008).

A través de los acuerdos sobre estándares sectoriales se protegen las prácticas de los negocios contra la moral *free riding* y comportamientos oportunistas de los polizones morales. Los acuerdos sectoriales pueden tener influencia limitada donde no existe la participación de todos los miembros del sector o donde los costos de éstos sean muy grandes. Es aquí donde el Estado debe intervenir para regular y garantizar el enfoque ético del sector.

Se debe tener cuidado que a pretexto de estándares sectoriales se consoliden regulaciones que caigan en el economicismo. La política regulativa debe aportar a la idea de una economía de mercado al servicio de la vida, no a la continuación -sin la condición de sentido basada en valores- del principio de ganancia por medios políticos (Ulrich: 2008).

Al interior de la empresa también hay conflictos de valores e intereses. Las empresas como proveedoras de bienes y servicios deben lograr rendimientos adecuados en relación a la inversión de los accionistas. Tienen la obligación de pagar el salario a los empleados, pagar las provisiones sociales a la seguridad social, establecer buenas condiciones materiales e inmateriales de trabajo, pago a proveedores, pagos a organismos de control del gobierno. Asimismo sus operaciones afectan al medio ambiente y al empleo en general. Por tanto se convierten en instituciones que tiene un radio de impacto sumamente grande (Ulrich: 2008).

Ante esta realidad el diálogo *stakeholder* es el mecanismo que la dirección de la empresa debería ofrecer a todos los involucrados para fundamentar la visión creadora de valor de la empresa y así asegurarnos de una distribución legítima de la creación de valor y la integridad de los negocios.

Sin embargo el diálogo *stakeholder* no debe ser malentendido para posponer los intereses de ingreso y ganancia en gran medida legítimos de los empresarios sino que se deben adecuar y justificar las distintas pretensiones válidas, a la luz de los derechos morales inalienables de todos los involucrados, en un proceso deliberativo referido a la situación.

El concepto *stakeholder* es una mutación del término *stockholder* (accionista, hoy llamado *shareholder*) que consiste en tener interés o participación en algo. Ulrich

indica que fue el investigador social sueco Eric Rhenman quien acuñó el término definiéndolo como “*individuals or groups who depend on the company for the realization of their personal goals*” (Erich Rhenman, 1968: 25 citado en Ulrich, 2008: 421). En otras palabras es la presión de los grupos de interés sobre la empresa.

Para delimitar quienes son *stakeholders* y quienes no Ulrich se avoca a dos criterios:

El concepto estratégico de poder, es decir los grupos que tienen un potencial influjo sobre la empresa, sea por el control que pueden ejercer sobre ella o por el potencial de amenaza si no cumplen con sus exigencias. Hay otros grupos que aunque no tienen una influencia directa o no estén directamente afectados pueden utilizar su poder latente de influencia en el mediano o largo plazo.

El concepto crítico-normativo que identifica como *stakeholder* a todos los grupos que tienen exigencias legítimas frente a la empresa, sea a partir de acuerdos contractuales o derechos morales por haber sido afectados por el quehacer empresarial. En sentido más amplio toda persona o grupo que pretenda tener un diálogo ciudadano con la dirección de la empresa puede ser considerado un *stakeholder*.

¿Es hora de pensar en las obligaciones morales de una empresa que ofrezca su solidaridad a sus *stakeholders*, solidaridad entendida como obligación autónoma frente al otro?

Es importante aclarar que no se debe confundir el concepto *stakeholder* caracterizándolo como estratégico en lugar de considerarlo como un concepto ético empresarial. Una confusión de este calibre puede conducir a que la alta gerencia solamente considere *stakeholders* a grupos a los que la empresa puede afectar o que eventualmente pueden afectarla, sin tomar en cuenta la legitimidad de sus exigencias.(Ulrich: 2008).

Ulrich citando a Apel comenta que no se debe instrumentalizar la ética empresarial de tal manera que “a través de *negociaciones de carácter estratégico o convencimientos sugestivos* hacia el otro, no se pueda saber quién tiene la razón” (Apel, 1988: 283 citado en Ulrich: 2008). Para evitar esto debe prevalecer el discurso ético de la orientación por el acuerdo guiado por la fuerza del mejor argumento dentro de un sentido de legitimación antes que de estrategia para el éxito, sin reservas de comunicación y con situaciones simétricas de comunicación. No hay ninguna fuerza

normativa que module los potenciales de influjo, situaciones de poder o de amenaza. Aquellos no son buenos argumentos ni para la alta dirección ni para los grupos de interés en un encuentro deliberativo.

Un diálogo *stakeholder* bien entendido se trata de la fundamentación ética de exigencias frente a cualquiera. Se garantizan los derechos *stakeholder* de manera institucionalizada mediante una *Stakeholder board of Directors*, que debería estar integrado por representantes de los propietarios, empleados, clientes, proveedores y habitantes de la comunidad donde se encuentra la empresa y ser elegidos por una *Stakeholder Assembly* (Evan y Freeman, 1988: 288 citado en Ulrich: 2008). Estas prácticas constituyen un gobierno corporativo desde la perspectiva de Freeman. Sin embargo, según la OECD el gobierno corporativo es el “sistema por el cual las sociedades del sector público y privado son operadas y controladas”. (OECD, 2010 citado en BVQ-BID: 2010).

El Gobierno Corporativo también es visto como un sistema por el cual las compañías son dirigidas, controladas y evaluadas definiendo derechos, roles y responsabilidades de los administradores, accionistas controladores y minoritarios (BVQ-BID: 2010).

Por otra parte los ciudadanos adultos y maduros pueden tener exigencias legítimas de cambios en las políticas empresariales y deben probarse en un proceso deliberativo público. En la medida que los *stakeholders* realizan sus reclamos de manera pública los exponen al escrutinio de lo público crítico, por tanto es muy riesgoso que las empresas subestimen y subordinen los argumentos categorizándolos de arbitrarios en la asunción de una moral privada y pretendiendo encerrar un problema que tiene matices amplios en lo público. Un ejemplo de lo anterior son los sucesos que rodearon al hundimiento de la vieja plataforma Brent Spar por parte de Royal Dutch Shell (Ulrich: 2008).

Como consecuencia de un diálogo *stakeholder* entendido ético-empresarialmente surgen el respeto a ciertos derechos fundamentales a nivel de derechos civiles y de derechos de comunicación dentro del marco institucional de la empresa.

En primer lugar tenemos los derechos personales elementales que de modo general los acogen los estados de derecho y que en la empresa se pueden resumir en la “protección psíquica y física de la integridad de la persona ante todo tipo de maltrato

personal” (Ulrich, 2008: 434) y que se reflejan en políticas de no acoso sexual o psicológico o presiones contra la humanidad de los empleados, provenientes de cualquier miembro de la organización.

El derecho a “igual trato independientemente de la persona” (Ulrich, 2008: 434) sin prejuicios por su sexo, nacionalidad, religión, preferencias sexuales, origen étnico y social, etc. Derecho a igualdad de oportunidades de promoción y de pago.

El derecho a “la protección de la esfera privada” principalmente la de los datos personales archivados por la empresa cuya revelación a terceros debe estar sujeta a la aprobación del empleado, así como la revelación de datos personales no necesarios para la empresa.

En segundo lugar tenemos los derechos de comunicación que para los ciudadanos se entiende como el acceso a información libre y no filtrada, participación en instancias relevantes y expresión de la opinión con garantía de no represalias. Se debe garantizar protección a los empleados que deseen denunciar procesos cuya calidad moral es cuestionable más allá de su posición jerárquica dentro de la organización.

Para garantizar una lealtad crítica en medio de la subordinación jerárquica las empresas deben establecer canales de comunicación idóneos e incluso confidenciales, como puede ser una línea ética que atienda las 24 horas del día y manejada por un tercero que no tenga vínculos con la empresa. Si no hay respuesta se debe garantizar a los trabajadores la expresión de sus cuestionamientos a lo público crítico mediante los medios de comunicación (Ulrich: 2008).

CAPÍTULO II LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Partiendo de la orientación hacia el éxito empresarial a través de la maximización del principio de ganancia primero esta el logro de excedentes, es decir el *profit making* para luego entonces gastarlos en buenos fines culturales, sociales, científicos u otros, es decir el *profit spending*. En esta forma de pensamiento empresarial la “mano invisible” es la responsable del *profit making* dejando fuera de crítica la manera como se obtuvieron las ganancias y habilitando a la repartición de los excedentes en “buenos fines”.

Esta separación entre la manera como se hace negocios y como se gasta los excedentes a manera de *corporate giving* filantrópico fue según Ulrich una de las primeras nociones de la Responsabilidad Social Corporativa allá por los años 60 y 70 del siglo pasado en Estados Unidos. (Ulrich: 2008). La consecuencia de esta premisa se ve reflejada en una frase de Freeman: “*Corporate social responsibility is fine if you can afford it*” (Freeman, 1984: 40 citado en Ulrich: 404).

En la cumbre de la Tierra de Río de Janeiro en 1992 gremios empresariales decidieron organizarse para la Cumbre Mundial para el Desarrollo Sostenible de Johannesburgo en 2002, formando la Business Action for Sustainable Development (BASD) con la finalidad de tener un frente común e influir en esta agenda de política global. En Johannesburgo, las empresas transnacionales desempeñaron un rol importante en el planeamiento y ejecución de este evento. Se firmaron convenios entre empresas y gobiernos, empresas y ONG’s para la provisión de bienes públicos y servicios en todo el globo, entendiendo como bienes públicos entre otros los derechos humanos, las protecciones laborales al salario y al horario de trabajo, agua y aire puros, seguridad para los ciudadanos y para la nación. No obstante algunas ONG’s expresaron su descontento con la arremetida de los negocios y su creciente influencia en la cumbre, a tal punto que irónicamente la llamaron la “cumbre de los negocios” (Hirschland: 2006).

Retrocediendo un poco en tiempo, el consenso de Washington que plantea el escenario de la economía mundial post guerra fría incentivado por la intervención de instituciones financieras internacionales como el Banco Mundial (BM), el Fondo Monetario Internacional (FMI), la Organización Internacional de Comercio (OMC) y el gobierno norteamericano, propone un cambio en el rol de los gobiernos: Una fuerte orientación neoliberal y prescripciones de corte *laissez-faire* que enaltecen al mercado y

subyugan el rol del sector público en la economía. Entre las prescripciones están las privatizaciones de servicios públicos, liberalización del comercio, finanzas e inversión extranjera directa (Hirschland: 2006).

Bajo la influencia del consenso de Washington, Hirschland comenta que muchos grupos empresariales buscaban otra manera de realizar los negocios en términos ambientales, de derechos humanos y laborales. Por aquellos días los gobiernos venidos a menos por los dictámenes del consenso no prestaron mucha atención a estas intenciones. Sin embargo y paralelamente a estas iniciativas un fuerte movimiento global de organizaciones de la sociedad civil así como redes empiezan a enfocarse en la Responsabilidad Social Corporativa. Como podemos apreciar, empresas y ONG's intervienen para lidiar con el impacto del capitalismo global con mínima o ninguna ayuda del Estado, desarrollando lo que en el fondo es política pública sin Estado (Hirschland: 2006). ¿Será ésta una nueva forma de filantropía?

Muchas empresas multinacionales y de carácter nacional se han subido al tren de la RSC. Han modelado el concepto de acuerdo a sus preocupaciones empresariales. Se asocia el término también a nociones de buena "ciudadanía empresarial" que termina acercándose precipitadamente a las fronteras de la antigua filantropía, con la diferencia de que ahora las empresas integran el concepto a sus prácticas y antiguamente se separaba el accionar de la empresa de sus prácticas filantrópicas. En las facultades de administración de empresas se propaga el concepto de buena ciudadanía y las clases de ética en los negocios adquieren relevancia. Buena ciudadanía empresarial significa apoyar a las actividades comunitarias de sus empleados, hacer donaciones, proporcionar productos y servicios gratuitos que generan buena reputación, lealtad de los empleados y a la marca, todos estos recursos enfocados en el éxito financiero. Subyace la racionalidad instrumental en perspectiva utilitarista (Shamir, 2007).

Existe una gran cantidad de definiciones de Responsabilidad Social Corporativa. En lo que están de acuerdo las ONG's y las empresas que han abrazado esta política pública sin Estado es la importancia de las prácticas empresariales para asegurar el desarrollo sostenible de la sociedad (Hirschland: 2006), entendiéndose el desarrollo sostenible según Gereffi como el "desarrollo que alcanza las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de alcanzar sus propias necesidades" (Gereffi, 2001: citado en Hirschland, 2007: 6).

El libro blanco dado a conocer en Julio de 2002 por la Unión Europea caracteriza a la Responsabilidad social Corporativa como algo voluntario cuando la conceptualiza diciendo que es una práctica “donde las compañías integran los asuntos sociales y ambientales en sus operaciones de negocios y en su interacción con los grupos de interés de manera voluntaria” (Kupper, 2005: xix citado en Hirschland, 2006: 6).

Hirschland indica como prerrequisito de éxito en los negocios que las compañías se deben apropiarse de ciertas responsabilidades con los grupos de interés a los que impactan sus operaciones y que estas responsabilidades van más allá de la ley. Deben también tomar en cuenta el impacto que estos grupos pueden ejercer sobre ellas. (Hirschland: 2006). Mientras de mi parte rescato el hecho de que las responsabilidades sociales de las empresas van más allá de lo que manda la ley, considero que esta apreciación de Hirschland se enmarca dentro de la noción de éxito utilitarista, estratégica y que no necesariamente busca una razón de legitimidad de los negocios en base al respeto de los derechos morales de los *stakeholders* sino el principio de ganancia *per se*. Adicionalmente no es nuevo el hecho de que al interior de las empresas los individuos deben sujetarse a las regulaciones institucionales y los procesos de decisión no precisamente son totalmente democráticos, lo cual puede coartar el desarrollo de prácticas de Responsabilidad Social Corporativa.

Hirschland consecuentemente sintetiza su visión de la Responsabilidad Social Corporativa definiéndola como “las expectativas que de los negocios tienen grupos de interés que no son los del Estado y la administración estratégica de estas demandas que ayude a los negocios a asegurar ganancias y sostenibilidad de la empresa” (Hirschland: 2006).

Esta administración estratégica de las relaciones empresa-comunidad circundante se ve reflejada en intervenciones de las empresas para subvenir necesidades apremiantes como salud, educación, vivienda, obras de infraestructura, etc., que vienen a paliar de manera coyuntural las gravitantes necesidades de estos grupos de interés, pero que no solucionan la situación estructural de partida, es decir las carencias permanentes de alimentación, salud, educación, obras de infraestructura, etc., que padecen. Estas intervenciones minimizan la resistencia a las prácticas empresariales ofensivas a sus intereses y perennizan los impactos negativos sobre las comunidades

desterritorializadas, afectadas en su salud por los impactos ambientales de las operaciones empresariales y vueltas cada vez más vulnerables.

Un ejemplo es el denominado “juicio del siglo”, es decir el reclamo jurídico de las comunidades de la amazonía ecuatoriana a Chevron Texaco que desde 1964 hasta 1990 perforó 339 pozos en una extensión de 439.000 hectáreas y vertió agua contaminada y desechos que han afectado dramáticamente la naturaleza y lo que es peor, a la salud de muchísimas comunidades de la selva ecuatoriana (Acosta: 2009).

“Las comunidades indígenas y los colonos han sufrido innumerables atropellos a sus derechos más elementales, en nombre del mítico bienestar de la población” (Acosta, 2009: 71). Sin duda Chevron Texaco aseguró las ganancias y la sostenibilidad de la empresa, y ahora esta compelida a litigar en los tribunales ecuatorianos enfrentando la posibilidad de pagar una indemnización millonaria. Los daños de acuerdo a un informe pericial ascienden a 27.000 millones de dólares (Acosta: 2009). Recientemente Chevron Texaco se ha asociado con The Worldwide Wildlife Fund para que la ayude a manejar el impacto ambiental generado por un oleoducto localizado en la región de Papua, Nueva Guinea. (Hirschland. 2006).

A nivel global, continental y particularmente latinoamericano numerosas ONG´s trabajan por su cuenta o en colaboración con las empresas en el tema de la Responsabilidad Social Corporativa, constituyendo auténticas redes. Según Hirschland, la Comisión de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas tiene más de 300 ONG´s trabajando con empresas en la provisión de bienes públicos. Por otra parte un número creciente que desborda las 700 empresas emplean el Global Reporting Initiative para revelar sus actividades sociales y ambientales.

Es así que para efectos explicativos he tomado la clasificación de Hirschland que se fundamenta en el tipo de compromisos adquiridos a través del enrolamiento a tal o cual red de Responsabilidad Social Corporativa. En esta clasificación las finalidades se pueden superponer y de ninguna manera son excluyentes:

1. Redes de Asociación y convocatoria: Como por ejemplo el Business for Social Responsibility (BSR), el Prince of Wales International Business Leaders Forum (IBLF), World Business Council on Sustainable Development (WBCSD). En estas redes las empresas colaboran entre sí compartiendo prácticas y experiencia sobre el tema. Asimismo logran convocar a otros grupos de interés como ONG´s

- y gobiernos para dialogar sobre temas de interés mutuo, como pueden ser el nivel de contaminación del agua usada por las fábricas, derechos laborales y sus correlacionados estándares, y formas de transporte amigables con el ambiente.
2. Redes de colaboración: Materializados en contratos entre ONG's y grupos de interés, como puede ser la USAID Global Development Alliance o la colaboración entre Amnistía Internacional y Norsk Hydro, una minera que provee aluminio y fabrica productos de aluminio. La colaboración se centra en la capacitación a sus empleados sobre derechos humanos. Asimismo la colaboración entre la Fundación Asia y Levi Strauss para brindar ayuda a los trabajadores migrantes en China.
 3. Socially Responsible Investment: Inversión Socialmente Responsable que incluye mecanismos de mercado para revelar el cambio en el comportamiento empresarial tendiente a la Responsabilidad Social Corporativa. Los FTSE4Good index y los Dow Jones Sustainability indexes son claros ejemplos. Abarcan también los lineamientos de una inversión socialmente responsable acogidos por instituciones financieras internacionales como el Citigroup o el Credit Suisse Group que al otorgar créditos para proyectos requieren primero el cumplimiento de ciertos criterios de Responsabilidad Social Corporativa.
 4. Redes que monitorean la cadena de suministro y generan códigos de conducta: Fundamentalmente se orientan a examinar y mejorar la conducta empresarial. Una serie de consultores asesoran a muchas firmas en estos temas. La inexistencia de marcos legales apropiados o que no se aplican, largas y complicadas cadenas de suministros limitan la implementación de estos códigos como son los Social Accountability 8000, los Sullivan Principles o el Ethical Trading Initiative.
 5. Redes que promueven los “Balances Sociales”, como revelación pública confiable y verídica de los avances de las empresas en términos sociales y ambientales, como puede ser el Global Compact. Por su parte el Global Reporting Initiative es el más prominente y provee adecuada guía y metodología. Los índices de seguridad AA1000 que adicionalmente persiguen la transparencia y la responsabilidad de la gerencia para escuchar las voces de todos los grupos de interés y darles su importancia (Hirschland: 2006). Subyace

El Accountability approach

Desde la gobernanza global, local y el comportamiento organizacional el término *accountability* es entendido como una fuerza capaz de promover democracia, justicia y buenas costumbres acudiendo a mecanismos como la transparencia, estándares comparables y la regulación aplicada. Puede ser usada por los débiles o por los poderosos. (Weisband y Ebrahim: 2007). De acuerdo a Fox and Brown es “el proceso de hacer a los actores responsables por sus actos” (Fox y Brown, 1998: 12 citado en Weisband y Ebrahim: 2007).

Cuatro son los componentes principalmente identificados del término *accountability* por diversos autores:

- Transparencia: El manejo de la información de tal manera que sea accesible y disponible para el escrutinio público
- Capacidad de respuesta y justificación: La explicación adecuada de las acciones u omisiones que permitan que sean razonablemente cuestionadas.
- Cumplimiento, monitoreo y evaluación de los procedimientos y resultados combinado con transparencia en el reporte de los hallazgos.
- Aplicación y sanción imponiendo sanciones a la falta de cumplimiento, justificación o transparencia.

De estos cuatro componentes algunos autores consideran que la capacidad de sancionar es la mas importante. Por otra parte, quienes exigen *accountability* se convierten en exigidos, de esta manera realizándose un *role reversal*. Por ejemplo los legisladores son responsables ante sus votantes, y asimismo ellos ejercen procesos de fiscalización a personas o instituciones (Goetz y Jenkins, 2001: 5 citado en Weisband y Ebrahim, 2007: 5).

En el campo de los negocios, el término *accountability* no tiene claramente definido su par en castellano. Esta omnipresente, al igual que el término transparencia, sobre todo por los escándalos de malversación, fraude, *whistle-blowing*³, así como el

³ *Whistle blowing* consiste en hacer conocer a lo publico crítico un problema moral considerable para que desde fuera de la organización se ejerza una presión pública que busque corregir, restaurar y remediar los procesos en cuestionamiento.

reconocimiento de los diversos intereses de los *stakeholders*. (Weisband y Ebrahim: 2007).

Entre las empresas y dentro de las mismas existen estructuras jerárquicas, relaciones asimétricas entre *stakeholders* que pueden resultar en maneras sesgadas de aproximarse a la *accountability*, que pueden tendenciosamente favorecer a los actores dominantes. Entonces la *accountability* se convierte en una cuestión de poder, donde las asimetrías en la disposición de recursos influyen en qué actor responsabiliza a quien de sus actos (Weisband y Ebrahim: 2007).

Weisband argumenta que mientras la Responsabilidad Social Corporativa incrementa el aprendizaje organizacional, se queda corta en cuanto a la capacidad de permitir verificaciones externas de los estándares, que puedan hacerlos comparables entre empresas y que permitan la retroalimentación y cuestionamiento constructivo de los mismos. Parámetros comparables de medición entre empresas aportan a la legitimación de las mediciones y consolidan la idea de una conducta apropiada y de calidad. (Weisband y Ebrahim: 2007).

Se deben fomentar los vínculos entre el aprendizaje organizacional con estándares externos comparables y a la vez se debe promover a través de éstos el aprendizaje interno. La principal razón por la que según Weisband la *accountability* en las empresas globales no es lo mismo que la Responsabilidad Social Corporativa porque mientras la *accountability* promueve aprendizaje interno de la empresa así como retroalimentación que indica la presencia de estándares externos de medición y de evaluación en cambio la Responsabilidad Social Corporativa implementa metodologías de aprendizaje interno. Se puede apreciar ausencia de comparaciones externas entre empresas (Weisband: 2007).

Punto de vista constructivista

Para McLeod, la Responsabilidad social Corporativa viene a ser un auténtico movimiento que esta reconstituyendo las relaciones negocios-sociedad de manera global. Desde el punto de vista constructivista sostiene que las interacciones entre actores como pueden ser ONG's, empresas y estados producen expectativas convergentes y entendimientos que dan cabida a una serie de normas, reglas, valores y procedimientos asociados con la Responsabilidad social Corporativa. (MacLeod: 2007).

Entonces la Responsabilidad Social Corporativa debe ser entendida como una norma emergente socialmente construida de política mundial, una convergencia de expectativas de lo que debe ser la conducta apropiada de las empresas en la sociedad a nivel local y global (McLeod: 2007) entendiéndose el término norma como un “conjunto de expectativas intersubjetivamente sostenidas sobre la conducta de los actores” (Finnemore y Sikkink, 1999 citado en McLeod, 2007: 230).

El cambio gradual de opinión a nivel global y en menor medida en latinoamérica sobre la Responsabilidad Social Corporativa, así como los códigos de conducta adoptados por algunas empresas, los instrumentos y metodologías para tratar e implementar la Responsabilidad Social Corporativa nos llevan a pensar en una continua interacción que pone sobre la mesa el tema y que lo ubica en un proceso de aprendizaje de los actores (McLeod: 2007).

Para McLeod, esta dinámica no ha involucrado decididamente a los gobiernos de manera individual o colectiva, aún cuando pueden modelar fuertemente el ambiente de negocios por su facultad de regulación. Las *Global Public Policy Networks* que vienen a ser alianzas de activistas, organizaciones de la sociedad civil, empresas y gobiernos que trabajan para negociar y monitorear un comportamiento más responsable de las empresas, en particular las multinacionales, han influenciado a los gobiernos para que de manera indirecta participen (McLeod: 2007).

Responsabilidad Social Corporativa: Soft Law?

María Gabriela Salazar (2009) anota que la responsabilidad social corporativa entendida como *soft law* (derecho blando) adquiere relevancia en el tratamiento de temas que tienen un apoyo considerable pero son difíciles de regular. Citando a Mazuelos indica que

El *soft law* es no vinculante. El término en inglés *not binding* explica la no vinculación de los instrumentos a los que se llame *soft law*. Consiste en normas generales o principios, pero no en reglas, es la ley que no es aplicable a través de una resolución vinculante de controversias. Y que por tanto no es el sustento de sentencias de tribunales. El compromiso de buena fe y en muchos casos de influenciar en la práctica de los Estados como un elemento de desarrollo progresivo y creación de leyes (*law making*). De esta forma es que los acuerdos *soft law*, y por los tanto no vinculantes, no son tan diferentes de aquellos tratados multilaterales que sirven para los mismos propósitos de creación de leyes (Mazuelos, 2004: 2 citado en Salazar, 2009: 14).

En la cumbre mundial sobre el desarrollo sostenible de 2002 el mundo intentó embarcarse en la construcción de una economía global ambiental y socialmente sostenible, sin embargo existen desafíos sumamente importantes para integrar el libre comercio, la protección ambiental y la cohesión social, (Kirton John y Michael Trebilcock : 2004). La dificultad radica en que los intereses económicos e intereses de grandes comunidades vulneradas y vulnerables confluyen y se contraponen.

Los Organismos Internacionales que dependen de las Naciones Unidas tienen dificultades para solucionar los problemas de gobernanza en un mundo globalizado. Los acuerdos multilaterales y bilaterales de libre comercio tienen gran influencia sobre la protección del medio ambiente y el progreso social, sin embargo estos temas son accesorios a la hora de sentarse a negociar. Frente a esta problemática los estándares voluntarios aprehendidos por los gobiernos se tornan en regulaciones ratificadas y posibles soluciones a los problemas. Un segundo instrumento son las instituciones informales en los niveles internacionales, transnacionales y nacionales que dependen de la participación voluntaria y acciones consensuadas de sus miembros. (Kirton John y Michael Trebilcock : 2004).

En la década de los noventa se desarrollaron varios estándares voluntarios de *soft law* y se realizaron múltiples cumbres como la Cumbre de Cooperación Económica para Asia del Pacífico y la tradicional Cumbre de las Américas, que últimamente ha tenido críticas por parte de algunos gobiernos latinoamericanos, que han condicionado su presencia en la cumbre a cambio de la inclusión de Cuba. Los impulsores de estas cumbres son el G8, es decir el grupo de países económica y militarmente más poderosos. En estas cumbres se procura alinear a los estados mediante acuerdos de legalidad *soft* para que se sometan a las orientaciones, principios, normas y compromisos que fortalezcan e integren el comercio, el medio ambiente y los temas sociales. Importante comentar que sería tema de otro estudio el analizar el impacto positivo o negativo para las democracias latinoamericanas el enrolarse en estos acuerdos de legalidad *soft*.

La OECD (Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo) utiliza el consenso tripartito entre las empresas, las organizaciones de trabajadores y el gobierno que promueve la *soft law* para realizar sus discusiones en torno a la economía

y los valores sociales y ambientales. Lo propio hace la Organización Internacional del Trabajo. (Kirton John y Michael Trebilcock : 2004).

Entre las ventajas de la *soft law* podemos advertir: Permite tomar acción oportuna por parte de los estados, se pueden recibir sugerencias y retroalimentación desde la sociedad civil que le pueden dar legitimidad, conocimiento y poder de sanción ante los incumplimientos de las normas y estándares. Genera un ambiente de confianza que coadyuva a un diálogo abierto, multi *stakeholder* que incluye algunas veces al gobierno y la sociedad civil, para obtener estándares internacionales y programas voluntarios. Refuerza el cumplimiento, la investigación, la publicación de la información y la asistencia técnica. La *soft law* es más fácil que cumplir que la *hard law*, es políticamente atractiva y para ciertos grupos puede ser más beneficiosa que un largo y tortuoso juicio. Su legitimidad recae sobre el sentido de estar en concordancia con normas y reglas internacionales (Kirton John y Michael Trebilcock: 2004).

Como desventajas podemos comentar que los acuerdos de legalidad *soft* no permiten una supervisión intensa y escrutinio que una ley puede proporcionar. Por otra parte, los estándares voluntarios compiten por la hegemonía en su aplicación, lo cual puede traer como consecuencia que los grupos de interés no tengan claro los costos y beneficios de alinearse o no. Para grupos pequeños puede ser complejo cumplir con los estándares voluntarios, lo que los puede llevar a no aplicarlos. El cumplimiento de los estándares puede ser difícil si hay problemas de acción colectiva por parte de los consumidores y si las respuestas desde la sociedad civil no afectan a los sectores que no cumplen con la *soft law* (Kirton John y Michael Trebilcock : 2004).

Me parece pertinente definir la *hard law* (derecho duro). Los estudiosos de política internacional y de la dominante tradición de la institucionalidad liberal caracterizan a la *hard law* con tres dimensiones: precisión, obligación y delegación (Abbot et al, 2000: s/r citado en Kirton John y Michael Trebilcock, 2004: 8), por tanto el derecho duro es un acuerdo internacional entre actores que posee estas tres características de manera esencial. La *hard law* depende de la autoridad coercitiva del Estado en la construcción, operación, implementación y ejecución de los acuerdos en los niveles internacional, nacional y subnacional. En el ambiente internacional, la *hard law* toma la forma institucional de la corte Internacional de Justicia de la Haya, donde se

juzga la conducta de los estados en una gran variedad de actividades. (Kirton John y Michael Trebilcock: 2004).

Como ventajas de la *hard law* esta su capacidad de sanción y supervisión, basado en la legitimidad de la ley. Los estados poseen fuerza coercitiva que puede generar estándares obligatorios, efectivos y durables para prevenir futuros problemas. Las sanciones pueden ser multas o restricciones al comercio.

En contraste la *soft law* “Cuenta con la participación y los recursos de actores no gubernamentales para la construcción, operación e implementación de un acuerdo de gobernanza” (Kirton John y Michael Trebilcock, 2004: 9). Estos estándares no necesariamente son lo suficientemente fuertes para satisfacer las actuales y futuras demandas.

En un acuerdo de legalidad *soft*, no participa directamente la autoridad legal y reguladora del estado en su formulación y diseño institucional. La participación en la construcción, operación y permanencia es voluntaria sin la coerción o sanción del estado, las decisiones se toman por consenso para darle un sentido de legitimidad. Los estados pueden estar presentes en estos regímenes, pero no son dominantes. Los gobiernos nacionales pueden y de hecho utilizan la *soft law* como códigos voluntarios de conducta de sus multinacionales en operaciones en el extranjero, como parte de sus instrumentos de gobierno. Los acuerdos de legalidad *soft* pueden conducir a que las disputas comerciales se resuelvan voluntariamente mediante tribunales internacionales de arbitraje. La *soft law* también puede concretarse a través de certificaciones o etiquetas ambientales (Bernstain y Cashore, Azevedo, 2004 citados en Kirton John y Michael Trebilcock: 2004), códigos de responsabilidad corporativa, mecanismos de reporte de una industria o sector de la economía (Ratnam y Verma, 2004 citados en Kirton John y Michael Trebilcock: 2004). La *soft law* puede involucrar uno o varios *stakeholders*, su cobertura puede ser regional o global, puede abarcar la economía en su conjunto como en el caso de los estándares laborales.

La *soft law* tiene dos aristas principales: Los estándares voluntarios que son los principios y las normas que dependen del consentimiento, consensos y recursos mas no de la autoridad coercitiva gubernamental. La segunda son las instituciones informales, es decir los cuerpos transnacionales e intergubernamentales o los solamente gubernamentales que se establecen sobre el consenso y el consentimiento antes que en

estatutos codificados y ratificados. Instituciones informales intergubernamentales con estándares voluntarios, compromisos o sistemas de control de cumplimiento voluntarios son el meollo de la *soft law* (Kirton John y Michael Trebilcock: 2004). La OMC, ISO, OIT contemplan en sus prácticas la legalidad *soft*. La ONU trata de movilizar voluntariamente los comportamientos de las multinacionales en sus negocios hacia los principios del Pacto Global (Ruggie, 2003: s/r citado en Kirton John y Michael Trebilcock: 2004).

Es importante comentar que en las décadas recientes las empresas en particular y como sectores se preocupan de diseñar y adoptar estándares voluntarios que van más allá de sus intereses comerciales y se concentran en cuestiones de género, derechos de las minorías y derechos humanos. Las ONG's también se han involucrado junto a los negocios para manejar estándares voluntarios. Actualmente esto ha conducido a una gran gama de códigos voluntarios e instituciones que representan prácticas de *soft law* que muchas veces compiten entre ellos (Kirton John y Michael Trebilcock: 2004).

La *soft law* y la *hard law* pueden coexistir y ser complementarias. Los acuerdos de legalidad *soft* son antecedentes del establecimiento de *hard laws* en el transcurso del tiempo. (Tollefson, 2004 citado en Kirton John y Michael Trebilcock: 2004). La innovación que proporcionan los acuerdos de legalidad *soft* se ven complementados con los compromisos reforzados por la *hard law*. (Kirton John y Michael Trebilcock: 2004).

Pero también existen tensiones entre la *soft law* y la *hard law*. Según Rodríguez Garavito las empresas actúan de manera estratégica en concordancia con sus intereses cuando se trata de propugnar la aplicación del derecho duro o derecho blando. Así por ejemplo en derechos de propiedad intelectual proponen el fortalecimiento del derecho duro y en condiciones laborales la aplicación del derecho blando. Asimismo las Redes transnacionales de activistas actúan de manera pragmática solicitando que se debiliten las regulaciones a favor de las empresas y promoviendo el paso a derecho duro de las regulaciones voluntarias que consagran derechos sociales (Rodríguez Garavito: 2007).

Las redes transnacionales de activistas promueven sistemas de control del derecho blando, es decir de la *soft law*. Sindicatos globales y nacionales, ONG's y organizaciones solidarias del Norte y del Sur intentan cambiar los sistemas de control y monitoreo de los códigos de conducta para el cumplimiento estricto de los derechos laborales. (Rodríguez: 2007). La presión que pueden ejercer las redes transnacionales de

activistas, junto al brazo legal de un despacho de abogados preocupado por causas de interés público, el aprovechamiento de las oportunidades que brinda el cumplimiento del código de conducta o de un acuerdo de legalidad *soft* por parte de una empresa multinacional, puede coadyuvar decidida y efectivamente a que al final se logre respetar e implantar los derechos laborales de los trabajadores.

Los instrumentos jurídicos que tienen los actores para reivindicar los derechos laborales son muy variados. Por un lado están los acuerdos de legalidad *soft* y por otro la *hard law*. En este pluralismo legal se contraponen las normas laborales nacionales, los convenios internacionales de la OIT, los códigos de conducta empresariales, las cláusulas sociales de los acuerdos bilaterales y regionales de comercio, y las sanciones unilaterales. Como resultado, se crean tensiones y contradicciones que los actores utilizan de acuerdo a sus intereses. (Arthurs: 1996, Trubek, Mosher y Rothstein: 2000 citados en Rodríguez: 2007). Se podría pensar que el modelo regulatorio estatal desde arriba es propio del capitalismo fordista, en cambio el modelo de gobernanza basado en la legalidad *soft* es adecuado para una realidad postfordista, sin embargo en el campo de los derechos laborales lo que observamos es la tensión entre las leyes laborales internacionales ligadas a la *hard law* y las empresas multinacionales. (Rodríguez: 2007).

Uno de los debates importantes entre la *soft law* y la *hard law* gira en torno a si los acuerdos de legalidad *soft* son suficientes para que los miembros del G8 sigan los lineamientos del Protocolo de Kioto hasta que la ciencia y la tecnología puedan cumplir con la parte de *hard law* que contiene el protocolo. (Kirton John y Michael Trebilcock : 2004). Según Chidiak, el cuidado del medio ambiente ofrece ejemplos muy ilustrativos de la influencia que las empresas multinacionales tienen en la agenda mundial sobre la biodiversidad tratada en Rio, cambio climático en Kyoto, bioseguridad en Cartagena. Señala que precisamente los acuerdos de legalidad *soft* han quitado formalidad, obligación, restricción, prescripción, técnica y sanciones a los acuerdos que de otra forma serían más efectivos para obligar a los gobiernos a atacar y solucionar los temas ambientales. (Chidiac: 2006).

En un mundo en el que la Globalización ha otorgado un inmenso poder a las empresas multinacionales, el estado ha disminuido su capacidad de regulación, por tanto las empresas multinacionales han escogido a la legalidad *soft* como instrumento de gobernanza. (Foster, 2004, citado en Kirton John y Michael Trebilcock: 2004). Sin

embargo, últimamente en el Ecuador el gobierno ha implantado una serie de regulaciones en el campo ambiental con la finalidad de controlar los impactos ambientales de las operaciones de las empresas. A nivel local, los Municipios también están emitiendo ordenanzas relativas al impacto ambiental de las empresas que desarrollan negocios en su respectiva circunscripción territorial.

La Globalización ha llevado a que los altos ejecutivos de las empresas se fijen en la Responsabilidad Social Corporativa como un tema de primer nivel en su agenda, preocupados por la influencia que una mala reputación puede traer a la rentabilidad del negocio. (Dashwood: 2004).

La legalidad *soft* en el caso del manejo de bosques en Brasil, ha mejorado las relaciones con las comunidades indígenas y las condiciones de los trabajadores en las empresas madereras, ha incrementado la conciencia en el pueblo brasileño de la importancia de mantener los bosques protegidos, y alterado los comportamientos de compra de las maderas subtropicales. En el caso de la seguridad alimentaria, las empresas quitaron de circulación los alimentos modificados genéticamente, en los mercados en los que existe una fuerte presión por parte de los consumidores. (Mills, 2004, citado en Kirton John y Michael Trebilcock: 2004).

La *soft law* tiene flexibilidad para las empresas que realizan sus operaciones en diferentes ambientes regulatorios. (Dashwood, Wilkie, 2004 citado en Kirton John y Michael Trebilcock: 2004).

Hay desigualdades evidentes entre el norte industrializado y el Sur en vías de desarrollo. En este contexto, las empresas multinacionales han recibido con mayor intensidad los beneficios de un mundo globalizado. Por ejemplo, en el seno de la OMC, los intereses de las corporaciones multinacionales son salvaguardados por acuerdos internacionales como el de Medidas de Inversión Relacionadas con el Comercio. Las naciones en vías de desarrollo no pueden ejercer de manera efectiva presión ante la OMC. Los movimientos sociales y las ONG's perciben que las empresas multinacionales tiene un gran poder y lo utilizan a favor de sus accionistas. Por su parte los estados nacionales están perdiendo su poder regulador a favor de las empresas multinacionales que en muchos casos ostentan un poder económico mayor que muchas economías de países en vías de desarrollo. (Dashwood: 2004).

Un ejemplo de esto es el establecimiento de estándares por medio de organizaciones privadas como la Organización Internacional de Estandarización ISO o el Comité Internacional de Estándares de contabilidad. Por lo general, los entes privados tienen el monopolio del conocimiento para poder establecer estándares, lo que los hace más fuertes a la hora de sugerir e implantar acuerdos de legalidad *soft*. En este contexto el rol del Estado en la economía y la sociedad adquiere especial atractivo en los debates sobre la Responsabilidad Social Corporativa. (Dashwood: 2004).

La empresa canadiense Talisman, dedicada a la exploración y explotación de petróleo, estuvo implicada en abusos a los derechos humanos en Sudan. (Harker, 2000, citado en Dashwood: 2004). El gobierno no actuó de manera inmediata y conminó finalmente a la empresa a comportarse de manera socialmente responsable. La lección aprendida de este caso es que no solo basta un marco regulatorio de legalidad *soft*, sino la importancia necesidad de marcos regulatorios internacionales para imponer actividades empresariales socialmente responsables. En esto, el papel de los estados es fundamental.

Las corporaciones transnacionales tienen un poder sumamente grande. Los acuerdos de legalidad *soft* tienen mucha flexibilidad para adaptarse a varios contextos y han perdido la fuerza de hacer cumplir sus normativas en base a sanciones económicas y legales a los responsables y en cambio las sanciones se enfocan a la presión de los consumidores -en los países donde tienen fuerza- y la presión de los miembros de la misma rama de negocio. La ley esta fundada en la influencia, la persuasión y la moral. (Chidiac: 2006). Sin supervisión externa del cumplimiento de la *soft law*, la Responsabilidad Social Corporativa puede ser vista como una estrategia de relaciones públicas y de protección de la marca. (Chidiac: 2006).

El ambiente económico y político influye en el establecimiento de *hard law* y *soft law*. La pregunta es si este ambiente condiciona la normatividad de estos tipos de leyes y las debilitan, llegando a conformarlas de manera instrumental a favor de la globalización y de las empresas multinacionales. El desafío es que los estándares voluntarios y la *hard law* reconcilien los negocios con los intereses de las personas que no tienen porque sufrir sus efectos negativos. (Chidiac: 2006).

Continuando con este intento de ubicar a la Responsabilidad Social Corporativa dentro de la literatura existente, desde la sociología del desarrollo el paradigma

emergente en políticas sociales en cuanto a la institucionalidad tradicionalmente descansaba sobre el Estado que financiaba, diseñaba, realizaba y supervisaba, ahora se entiende que otros subsectores pueden encargarse de aquellas funciones. Estos subsectores son el privado (empresas), las ONG's que incursionan en la filantropía o las familias que de manera informal intervienen. En cuanto al financiamiento puede venir de empresas, organizaciones gremiales empresariales o de empresas que pueden obtener beneficios tributarios o mejoramiento de su imagen pública (Franco: 2001)

La Globalización y el Derecho

El paso del *shareholder value* que enfila a las empresas hacia la búsqueda de los máximos beneficios para los accionistas hacia el *stakeholder value* que toma en cuenta los criterios de los grupos de interés y su potencial de sanción y amenaza sobre las empresas, ha motivado entender a la RSC como un movimiento que a más de amortiguar el hostigamiento a las empresas define relaciones entre empresa y sociedad moldeadas por la globalización económica neoliberal (Shamir, 2007)

Shamir sostiene que el derecho tiene una oportunidad de imponer a las Empresas Transnacionales normas que las responsabilicen de las consecuencias de sus acciones, sin embargo no es menos cierto que los países pobres desean inversión extranjera directa y eso los hace vulnerables a la hora de establecer normas de salarios mínimos, prohibiciones al trabajo infantil, estándares de salud y seguridad, protección del medio ambiente, derechos de asociación o de negociación colectiva, etc., que limiten las prácticas empresariales abusivas (Shamir, 2007).

Por otra parte las Empresas Multinacionales pueden desarrollar marcos regulatorios a favor de sus intereses como en el caso de la propiedad intelectual. El derecho blando es limitado a la hora de impulsar el cumplimiento de estándares de derechos humanos que vayan más allá de lo voluntario. En el caso de los TRIPS, conocidos como Aspectos Relacionados al Comercio de la Propiedad Intelectual, han logrado tratados internacionales que benefician a Multinacionales Farmacéuticas limitando enormemente el acceso de los pobres a medicinas vitales (Stiglitz: 2007) Organizaciones como Amnistía Internacional, defensora de los derechos humanos, el Fondo Mundial para la Naturaleza (Worldwide Wildlife Fund), que defiende a la naturaleza y Oxfam Internacional, una ONG que colabora con empresas, sugieren que

un marco regulativo vinculante es necesario para el control y monitoreo del influjo de las actividades empresariales sobre los grupos de interés (Shamir, 2007).

El movimiento contemporáneo de la Responsabilidad Social Corporativa

Tal como lo visualizó Ulrich, el movimiento moderno de la RSC se origina a finales de los 60's, cuando se empezaba a evidenciar en los países occidentales el poder de las corporaciones transnacionales y su impacto en los países en vías de desarrollo (Branson, 2002 y Davies 2003 citados en MacLeod, 2007: 233).

Para ilustrar este hecho baste mencionar que las corporaciones transnacionales actualmente representan dos tercios del comercio global de bienes y servicios. De las 100 mayores economías del mundo 51 son empresas. Las ventas combinadas de las cuatro empresas más grandes del mundo exceden al PIB de toda Africa (Chomsky, Davidsson y Ellwood, 2002 citados en Shamir, 2007). Las norteamericanas ocupan un lugar importante: 5 de las 10 más grandes y 15 de las 25 empresas más grandes. (Hirschland, 2007).

En los 70's la opinión pública en las naciones occidentales se inclinó preferentemente a pensar que las grandes empresas tienen una creciente responsabilidad con la comunidad a más de hacer dinero. (Carrol, 1999 y Hopkins, 1999 citados en MacLeod, 2007: 233). En los 80's en el contexto del Consenso de Washington bajo el ambiente de las Reaganomics y el Thatcherismo, se prodigaban a los negocios como amigables con el medio ambiente y en esta línea se consolidaba el neoliberalismo y las oportunidades sin ataduras para las grandes empresas, mientras persistía la falta de empleo y el colapso de grandes industrias y desmanes en las pobres barriadas populares de muchos países desarrollados (Business in the Community, 2001 citado en MacLeod, 2007: 233)

En los 90's el *stakeholder approach* hizo su aparición para proponer que en las operaciones de los negocios se tienen que tomar en cuenta las relaciones no solo con los accionistas sino con los empleados, las comunidades locales y globales, consumidores, proveedores y otros grupos de interés. (MacLeod: 2007)

Para hacer operativo el *stakeholder approach*, las empresas multinacionales realizan reportes sociales, integran a su estructura organizacional a ejecutivos en altas posiciones ligadas a la RSC y generan códigos de conducta empresarial.

Internacionalmente las organizaciones y asociaciones dedicadas a empujar la Responsabilidad Social Corporativa son muchísimas. Promueven estándares como el Social Accountability International, organizaciones conformadas por miembros del sector privado como el WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) o el BSR (Business for Social Responsibility), ONG's como CorpWatch y otras. Como códigos de conducta están los Global Sullivan Principles, SA8000 y el GRI (Global Reporting Initiative).

En un mundo globalizado donde la expansión planetaria de los negocios genera redes de producción, empresas que realizan *outsourcing* (es decir que subcontratan a otras para que les proporcionen ciertos servicios), nuevas cadenas de suministro y un mayor y mas rápido conocimiento y acceso a la información, las empresas vienen a adquirir un inmenso poder en la sociedad.

A partir del año 2000 en los países desarrollados se nota un incremento en el interés de las corporaciones transnacionales por el impacto de sus operaciones en sus *stakeholders* principalmente por los escándalos que han provocado reacciones desde la sociedad civil, ONG's y movimientos activistas.

La OECD publicó en el año 1976 los Lineamientos para Empresas Multinacionales de carácter *voluntario* y aun cuando fueron actualizadas en el año 2000 han sido criticadas por no ser coercitivas en sus normas. La OIT ha creado códigos de conducta igualmente voluntarios que no han tenido un impacto considerable como por ejemplo, la Declaración Tripartita de Principios Relativos a las Empresas Multinacionales y la Política Social. (Ratner, 2001 citado en MacLeod, 2007: 237), (Shamir, 2007).

Las Naciones Unidas en Julio de 2000 creó el Global Compact (Pacto Global) que de manera voluntaria adhiere a empresas Multinacionales que deseen practicar los 10 principios basados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos y que contempla el reporte de las empresas en la página web de las Naciones Unidas. ONG's están invitadas a participar para monitorear el comportamiento de las empresas en el cumplimiento de estos principios (MacLeod: 2007).

En determinados países desarrollados la Responsabilidad Social Corporativa ha tenido un desarrollo incremental. En Inglaterra existe ya un Ministerio dedicado a la Responsabilidad Social Corporativa, su promoción y coordinación inter e

intraministerial, con muchas iniciativas en este sentido. En Francia hay una ley que pide a ciertas empresas realizar memorias de sustentabilidad. En Dinamarca se desarrolló el Índice Social para determinar el grado de apropiación de la Responsabilidad Social Corporativa en las prácticas de sus empresas y ha establecido el Centro de Copenhague como institución gubernamental promueve y coordina las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa dentro y fuera de sus fronteras. En 2001 la Unión Europea desarrolló el libro verde anunciando su intención de promover las colaboraciones entre empresas, estado y otros grupos de interés para enfocar la Responsabilidad Social Corporativa con valores europeos (MacLeod: 2007). En el libro verde de manera voluntaria y autoregulada se pide a las empresas que incluyan “etiquetas sociales” en los productos que informen a los consumidores de la responsabilidad social empresarial con los productores, así como fortalecer el establecimiento de códigos de conducta empresariales (Shamir, 2007).

El libro verde aconseja que se debe llegar a un consenso global sobre la información a revelarse en las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa, la formalidad de la presentación de la misma y la rigurosidad del proceso de auditoría. Aquí nos encontramos con un vínculo entre lo que asevera Weisband que sostiene que la Responsabilidad Social Corporativa no puede ser considerada como *accountability* porque no permite la verificación externa de estándares que permita la comparación entre empresas del mismo sector o entre sectores, y determinar cómo se mide un desempeño adecuado de Responsabilidad Social Corporativa de las empresas (Weisband: 2007).

En los países industrializados parecería que la Responsabilidad Social Corporativa emerge del debate sobre cómo deben llevarse a cabo las relaciones entre los negocios y la sociedad en la globalización económica y se otorga a los negocios una autoridad que no ostentaba (Mac Leod, 2007).

Por otra parte el comportamiento de las empresas esta orientado estratégicamente para minimizar su riesgo y las contingencias así como brillantar y salvaguardar su reputación, con la sensación de “hacer lo correcto”, en conformidad con la doctrina empresarial de la meta formal.

En los países en vías de desarrollo cada vez más se acusa a las Empresas Multinacionales de desplazamientos masivos de poblaciones como consecuencia de

proyectos para el desarrollo o netamente productivos, la explotación directa e indirecta de mano de obra barata, la cooperación con regímenes opresivos, el daño al medio ambiente, la desterritorialización y destrucción de culturas indígenas. En los países desarrollados muchas de las prácticas empresariales conducen a agravar los problemas del desempleo. (Shamir, 2007)

Principalmente en los países desarrollados han aparecido protestas populares, ONG's que les dirigen su atención, boicots de consumidores y campañas públicas de denuncia dirigidas contra las malas conductas de las Empresas Multinacionales (Shamir, 2007).

Por su parte las empresas para reconocer sus responsabilidades sociales han creado una estructura y cargos ejecutivos para manejar el tema de la Responsabilidad Social Corporativa. Aunque no está extendido, hay empresa que ya cuentan con departamentos de derechos humanos, ciudadanía empresarial y relaciones comunitarias (Shamir, 2007).

Asimismo se desarrolla un mercado de consultores y entidades con y sin fines de lucro que compiten por vender los modelos de Responsabilidad Social Corporativa y trabajar en su construcción, evaluación y monitoreo, así como la autoridad y el conocimiento para establecer sus estándares.

Según Shamir esta competencia entre las técnicas de auditoría que sustentan la Responsabilidad Social Corporativa tiene una consecuencia fundamental: La Responsabilidad Social Corporativa se convierte en un conjunto de indicadores que pueden negociarse o intercambiarse como otro bien de la empresa y que se aleja de la evaluación de cuestiones importantes y más bien se dedica a los procedimientos de cálculo. El movimiento de la Responsabilidad Social Corporativa entonces se desarrolla por la inversión de las empresas en esquemas de autoregulación voluntaria en perfecta concordancia con sus intereses y que minimizan la capacidad de posibles amenazas a sus intereses que las puedan afectar (Shamir: 2007).

El libro blanco de la ONG internacional Oxfam lo manifiesta cuando afirma que mientras las empresas transnacionales han experimentado un decrecimiento del valor de sus acciones se ha acrecentado su interés por códigos de conducta voluntarios, no obstante es tan grande el potencial que tienen las empresas para la reducción de la pobreza que en lugar de que ellos definan los estándares "Lo que se necesita es un

conjunto de directrices verificables y de obligado cumplimiento que cubran todos los aspectos de la vida empresarial” (Oxfam: 2007 citado en Shamir, 2007: 97).

Shamir destaca dentro del movimiento contemporáneo de la Responsabilidad Social Corporativa a ONG’s orientadas hacia los intereses de las empresas cuya misión es diseminar las visiones empresariales de la Responsabilidad Social Corporativa promocionar proyectos y cuidar de las relaciones empresa - comunidades, organizaciones de la sociedad civil y otras ONG’s (Shamir: 2007).

En resumen según Shamir las empresas multinacionales con la ayuda de las ONG’s orientadas hacia el mercado, los grupos y las asociaciones de empresas, los consultores e incluso los académicos ven a la Responsabilidad Social Corporativa favorable a los intereses de las empresas en el sentido de una oportunidad de negocio, y han construido una problemática que se enrumba a lograr buena reputación, un mayor mercado para sus productos y lealtad acrítica de parte de sus empleados. De esta forma se “oculta las relaciones de poder que subyacen a la relación entre el capitalismo global y la inequidad social, los perjuicios sociales y los males sociales” (Shamir, 2007: 101).

CAPÍTULO III

ORGANIZACIONES QUE DESARROLLAN RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA E INSTRUMENTOS PARA APLICARLA

Instituciones, Redes, Códigos, Definiciones

En este punto tomaré la clasificación de Hirschland sobre las redes de Responsabilidad Social Corporativa, las cuales se amparan muchas veces en instituciones y utilizan en sus acciones definiciones y metodologías, con la finalidad de describirlas y eventualmente criticarlas.

Dentro de las redes de acción y convocatoria tenemos la Business for Social Responsibility (BSR), que es una asociación sin fines de lucro integrada por empresarios que buscan una economía global sostenible trabajando con la comunidad empresarial.

Fundada en 1992, sus oficinas centrales se encuentran en San Francisco, Estados Unidos y posee dos oficinas adicionales en Paris y en Guangzhou, China. Desde sus tres oficinas y con la ayuda de sus 60 empleados promueve el compromiso de trabajo en más de 60 países a favor de la Responsabilidad Social Corporativa. Sirve a sus 250 compañías miembros y a otras 1000. La Business for Social Responsibility tiene como objetivo facilitar el diálogo, compromiso y colaboración entre la comunidad empresarial, el sector público y la sociedad civil para cumplir con su misión (Cramer: 2007)

El International Business Leadership Forum (IBLF) es una organización sin fines de lucro ubicada en el Reino Unido. Fue establecida en 1990 por el Príncipe de Gales y algunos CEO's de compañías internacionales en respuesta a los desafíos emergentes como resultado del crecimiento económico y los cambios en la economía global. Su objetivo es el desarrollo económico, social y ambientalmente sostenible.

Su preocupación también abarca las prácticas responsables de los negocios y su mejoramiento continuo. Desarrolla colaboraciones en zonas geográficas o concentradas en asuntos específicos en lo social, económico y medioambiental, así como el ambiente necesario para que estas iniciativas puedan consolidarse en más de 30 países con modelos de colaboración establecidos y acciones concretas en países que experimentan cambios políticos y económicos (Visser et al: 2007).

El World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) agrupa a 180 compañías comprometidas con el desarrollo sostenible a través del crecimiento económico, la protección del medio ambiente y el progreso social. Constituye una red que trabaja en más de 30 países y en 20 sectores industriales, integrando a más de 50 consejos regionales y colaboraciones interinstitucionales.

La misión del WBCSD es contribuir al desarrollo sostenible proveyendo liderazgo empresarial, desarrollo de políticas empresariales que conformen un marco adecuado para la incursión en prácticas de Responsabilidad Social Corporativa por parte de los negocios, el desarrollo y divulgación de mejores prácticas entre sus miembros (Stigson: 2007). La definición de Responsabilidad Social Corporativa del WBCSD es consecuente con su misión cuando dice que es

el continuo compromiso de los negocios para comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico mientras se mejora la calidad de vida de la fuerza productiva y de sus familias así como de la comunidad y toda la sociedad en su conjunto (Hopkins, 2007: 25)

En cuanto a las redes de colaboración entre ONG's y empresas existe una gran cantidad de ellas y con variados intereses y abordajes del tema de la Responsabilidad Social Corporativa. Una de las mas importantes es la Fundación Asia, una ONG comprometida con el desarrollo pacífico, próspero y justo de la región del Asia del Pacífico. La fundación provee ayuda en temas de gobernanza, legales, mejoramiento de las condiciones de trabajo de las mujeres, reformas económicas, desarrollo y relaciones internacionales. Colabora con sectores públicos y privados para fortalecer el liderazgo y el desarrollo institucional, así como el asesoramiento en la implementación de políticas. (<http://www.asiafoundation.org/about>: 2010).

El Social Responsible Investment (SRI) consiste en “la inversión financiera que toma en cuenta los criterios sociales, éticos y ambientales considerándolos como beneficios sociales y financieros” (McCann et al., 2003: 32 citado en Macleod, 2007: 242).

El proceso consiste en identificar e invertir en las compañías que cumplen con ciertos estándares de Responsabilidad Social Corporativa. Por ejemplo se evita invertir en compañías que fabriquen armas, produzcan cigarrillos, o participen en regímenes opresivos. Recientemente los temas de cuidado son el cambio climático y los sistemas

ambientales, derechos humanos, códigos de conducta de proveedores y organismos modificados genéticamente (MacLeod: 2007).

El desarrollo de instrumentos de mercado como índices que miden el involucramiento de las compañías en la Responsabilidad Social Corporativa ligadas a la inversión socialmente responsable como son el FTSEGood Index de Londres, el Jantzi Social Index de Canadá y el Dow Jones Sustainable Index (DJSI). Por último, el más prometedor de estos índices es el Climate Leadership Index desarrollado por el Carbon Disclosure Project que agrupa a 95 inversionistas institucionales que abarcan 10 trillones de dólares y que revela la responsabilidad de las empresas globales en el cambio climático, su estatus en relación a este problema y las estrategias para atacarlo, indicando que los inversionistas institucionales tomarán en cuenta estas prácticas a la hora de invertir su dinero (MacLeod: 2007).

El pionero de estos índices es el Domini 400 Social Index creado en 1990 por la compañía Kinder-Lydenberg-Domini (KLD) para medir como el aspecto social y ambiental puede afectar a las inversiones. A través de los años ha generado una base de datos muy completa sobre el riesgo, retorno y características financieras de las inversiones socialmente responsables (SRI).

Con el devenir de los años ha creado muchos índices para proveer a los inversionistas información que integre los factores sociales, ambientales y de gobernanza en sus decisiones de inversión (www.kld.com, 2010).

La serie de índices FTSE4Good mide el desempeño de compañías que reconocen estándares globales de responsabilidad corporativa y facilita la inversión en estas compañías, pues acceder a estos índices denota que las inversiones y los productos se acondicionan a los criterios de SRI. Considera aspectos positivos y negativos de las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa de las empresas y como consecuencia directa se incluye o no se incluye a la empresa en el ranking.

Para ser incluidos en el índice las compañías deben cumplir con ciertos requerimientos relacionados con las siguientes áreas:

- Trabajar hacia la sostenibilidad ambiental.
- Desarrollar relaciones positivas con los grupos de interés
- Apoyar y practicar los derechos humanos

- Asegurarse que en su cadena de suministro se apliquen estándares laborales apropiados
- Oponerse a cualquier clase de soborno (www.ftse.com, 2010).

Por su parte el grupo de índices Dow Jones fueron lanzados en 1999 y se han convertido en líderes en la calificación de las corporaciones encaminadas hacia la sostenibilidad. Las compañías aceptadas para ser medidas son examinadas con criterios generales y específicos de su industria con la finalidad de compararlas con sus pares en aspectos como:

- Sostenibilidad ambiental a través de la administración y revelación de sistemas de manejo ambiental.
- Sostenibilidad económica a través de la planeación estratégica, la calidad y los conocimientos de los administradores, el manejo de la cadena de suministro y los mecanismos de gobernanza corporativa.
- Sostenibilidad social como por ejemplo políticas de empleo, desarrollo del talento humano, diálogo con los grupos de interés, políticas de respeto a los derechos humanos y políticas anticorrupción (www.sustainability-indexes.com, 2010).

Entre las redes que monitorean la conducta empresarial tiene relevancia la Social Accountability International (SAI) establecida en 1997 para ser un experto internacional que integre a todos los grupos de interés, aconseje y coopere para desarrollar estándares y sistemas para proteger los derechos de los trabajadores. Representantes sindicales, organizaciones de derechos humanos, ONG's, la academia, representantes de empresas comercializadoras, de manufactura, contratistas así como firmas de consultoría, contabilidad y de certificación desarrollaron por consenso el estándar SA 8000, publicado en 1997 y reformado en 2001 (www.sa-intl.org, 2010).

Internacionalmente fue muy utilizado en un inicio en la industria de la moda y de la ropa deportiva, particularmente de zapatos. Posteriormente han mostrado su interés las compañías que fabrican juguetes, aparatos electrónicos y más recientemente las agroindustrias (Weisband: 2007).

La estándar SA 8000 puede ser verificable y esta basado en la normas internacionales para el lugar de trabajo establecidas por las convenciones de la OIT, la Declaración Universal de los Derechos Humanos y la Convención de las Naciones

Unidas sobre los Derechos de los Niños. Los principales temas que ataca son los siguientes: Trabajo infantil; Trabajo forzoso; Salud y Seguridad; Libertad de asociación y de contratación colectiva; Discriminación; Disciplina; Duración de la jornada laboral; Salarios; Sistemas administrativos

El estándar SA 8000 compromete a los miembros administrativos de la compañía al continuo mejoramiento, y convierte los estándares internacionales de trabajo en un marco verificable para la comparación global con otras compañías que incluyen procedimientos de acreditación y de inspección independientes.

El principal objetivo de las inspecciones es el de asegurarse que las quejas contra la compañía sean adecuadamente ventiladas para proteger y promover los derechos de los trabajadores, para lo cual están capacitados los auditores independientes certificados (Weisband: 2007).

En el sistema SA 8000 están involucrados todos los grupos de interés: representantes de los trabajadores, empleadores, inversionistas, ONG's y el gobierno, existe el reporte público de los resultados en la página web del SAI. Promueve el aprendizaje interno de la organización para el uso efectivo del estándar y procesos de monitoreo para asegurar la calidad de su aplicación.

La *Ethical Trading Initiative* es una organización que agrupa a empresas, organizaciones sindicales y ONG's asentadas en el Reino Unido que promueven el comercio justo y que han desarrollado un código de conducta voluntario para las empresas multinacionales (Shamir, 2007).

Fue fundada en 1998 y también se preocupa de impulsar estándares laborales internacionales en las cadenas de suministro internacionales. Su código toma en cuenta las convenciones de la OIT y se enfoca en las empresas miembros relacionadas con la comercialización y productores de alimentos y ropa. Sus procesos incluyen también el monitoreo, la verificación y el reporte de las compañías que implementan sus códigos en períodos anuales (www.ethicaltrade.org, 2010).

Entre las redes que desarrollan balances sociales esta el *Global Compact* (Pacto Global). Iniciado por Koffi Annan en la cumbre de Davos en 1999 provee a los Estados soberanos y a sus gobiernos mecanismos para impulsar la Responsabilidad Social Corporativa en tres temas fundamentales: Ambiente, trabajo y derechos humanos. Representa una estructura tripartita multilateral de redes dentro de redes que comprende a gobiernos, empresas y organizaciones de la sociedad civil.

Las empresas se adhieren cuando adoptan los 10 principios que se originan en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, Los Principios Fundamentales y Derechos en el Trabajo de la OIT y la Declaración de Río sobre Ambiente y Desarrollo.

De acuerdo al Secretario General de las Naciones Unidas como resultado de adherirse al Global compact las empresas pueden contribuir para hacer la globalización socialmente equitativa, amigable con el medio ambiente, y moviliza por tanto conocimiento y recursos tendientes al logro de los objetivos del milenio para el desarrollo (Leisinger, 2007).

Las organizaciones que integran el Global Compact deben en primer lugar promocionar los nueve principios internamente. En segundo lugar deben ubicar en la página web del Global Compact las medidas que han tomado para acogerse a los diez principios, así como revelar experiencias negativas que contribuyan a nutrir los debates regionales o globales sobre cómo implementar los principios apropiadamente. La página sirve también como fuente de recursos para el aprendizaje interno organizacional. En tercer lugar las empresas deben colaborar y aliarse en proyectos de desarrollo sostenible local en áreas devastadas por la pobreza y la marginación (Weisband: 2007).

Según Weisband el Pacto Global adolece de una falta de precisión epistemológica con respecto a las estrategias administrativas, las categorías analíticas y las medidas para el examen de las implementaciones y de la evaluación. El diálogo que promueve se refleja en conferencias que han sido criticadas como meros talleres de buenas intenciones y pocas concreciones (Weisband: 2007).

Accountability es una organización global sin fines de lucro fundada en 1995 con oficinas en Beijing, Londres, Sao Paulo, Nueva York y Washington D.C. y que busca integrar en su red a los negocios, a instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil (Weisband: 2007).

Su objetivo principal es el de infundir las dimensiones sociales, ambientales y éticas mediante la auditoría y el reporte de las prácticas de la administración de los negocios haciendo responsable de sus actos a las empresas, promoviendo *accountability* en las mismas (Weisband: 2007).

AA1000 enfatiza la importancia del diálogo con los grupos de interés para lograr compromiso de la empresa y mejorar la comunicación desde arriba hacia abajo y desde abajo hacia arriba en la jerarquía empresarial (Weisband: 2007).

En 1999 la oficina de Londres publicó el *AA1000 Framework* que fue diseñado para ayudar a las organizaciones a construir su responsabilidad social corporativa y su *accountability* a través de la planeación, el registro, auditoría, reporte, inserción y compromiso de los grupos de interés, para obtener indicadores, objetivos y reportes que aseguren transparencia, aprendizaje de la *corporate citizenship* y desarrollo profesional.

Con el paso de los años se han ido publicando revisiones de algunas secciones del *AA1000 Framework* como estándares separados. Es así que tenemos el *AA1000 Accountability Principles Standard (AA1000 APS)*, el *AA1000 Assurance Standard (AA1000 AS)* y el *AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000 SES)* (Sillanpää: 2007)

En primer lugar el *Accountability Principles Standard (AA1000 APS)* involucra los tres principios guías de todo el trabajo de hacer responsable (*accountable*) y enfocar estratégicamente a las organizaciones para la sostenibilidad. Estos son:

- El principio de la inclusividad se refiere a la participación de los grupos de interés de la organización en el desarrollo y logro de una respuesta responsable para la sostenibilidad.
- El principio de la relevancia que consiste en determinar la importancia que tiene un tema para la organización y por tanto influirá en sus decisiones, acciones y desempeño, así como de sus grupos de interés.
- El principio de la capacidad de respuesta se refleja en cómo la organización responde y se hace responsable frente a los asuntos determinados por los grupos de interés en materia de sostenibilidad, se lleva a cabo mediante acciones, decisiones, desempeño y comunicación (www.accountability.org: 2010).

En segundo lugar tenemos el *AA1000 Assurance Standard (AA1000 AS)* que es una norma de acceso libre que aporta evaluaciones y criterios tendientes a conocer si se aplican los principios de AA1000 en la gestión de la sostenibilidad y cuál es la calidad de la información revelada sobre el desempeño de la sostenibilidad de la organización (www.accountability.org: 2010).

Por último tenemos el *AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000 SES)* que viene a ser un marco de trabajo que permite diseñar, implementar, evaluar, comunicar y asegurar la calidad del compromiso de los grupos de interés, a través de asegurar el derecho de la gente que afecta o que puede ser afectada por las operaciones

de la organización a ser escuchada activamente y conminar a la empresa a que responda ante sus inquietudes (www.accountability.org: 2010).

El AA1000SES puede ser utilizado en compromisos funcionales como atención a clientes, compromisos basados en asuntos como el cumplimiento de los derechos humanos o compromisos a nivel de la organización como puede ser el reporte de información a los grupos de interés. Puede ser utilizado en empresas, organizaciones de la sociedad civil, públicas, sindicatos y en redes y colaboraciones entre varios grupos de interés. Eventualmente es complemento de otros estándares donde el compromiso de los grupos de interés es importante: El GRI *Global Reporting Initiative Sustainability Guidelines*, ISO, SA8000 e IAASB (Sillanpää: 2007).

Sin embargo Weisband anota que aunque los estándares se encaminan al desarrollo de buenas prácticas en las empresas en las áreas de reporte y auditoría de los temas éticos, demandas sociales, ambientales y fortalece el compromiso de los grupos de interés en cambio se quedan cortos en cuanto a formas recurrentes de retroalimentación que permitan comparar la aplicación de estándares en organizaciones similares, lo cual enviaría signos verificables de conductas apropiadas y calidad.

Asimismo comenta que la flexibilidad de la aplicación de los estándares en varios entornos económicos y mercados favorece la comunicación de abajo hacia arriba en cambio inhibe el desarrollo de estándares desde arriba hacia abajo que puedan ser medidos, comparados y sobre todo verificados externamente por un tercero, entre industrias del mismo sector y que generen aprendizaje interno en el tiempo (Weisband: 2007).

El *Global Reporting Initiative* emergió de la *Coalition for Environmentally Responsible Economics* CERES, es una organización independiente que colabora con el programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. Ha desarrollado cuestionarios e indicadores por primera vez probados en 1999 y sujetos a continua revisión (Weisband: 2007). Para asegurar la calidad técnica, relevancia y credibilidad de los indicadores son desarrollados en un proceso de diálogo y consenso entre miembros de empresas, OSC, sindicatos y organizaciones de profesionales seleccionadas en todo el globo (www.globalreporting.org: 2010). Es fuerte en relación a los aspectos ambientales en comparación a los aspectos sociales y económicos, sin embargo ha

tenido un mayor impacto en los balances sociales por el interés de las compañías en reportar y por la utilidad de sus indicadores (Hopkins: 2007).

El GRI promueve un marco de trabajo en el que se verifican estándares y comparaciones en relación al desempeño ambiental y social de las empresas mediante la obtención de indicadores a través de cuestionarios. El marco de trabajo enfatiza la comunicación de abajo hacia arriba en la organización y los cuestionarios han sido resultado de una aproximación entre los que los diseñaron y los usuarios en un ejercicio metódico de investigación y diálogo. El marco de trabajo proporciona guía en cuanto a qué temas y como deben ser discutidos con los grupos de interés.

El resultado del proceso en el que participan en colaboraciones OSC's, empresas, firmas de auditoría y ONG's es un grupo de objetivos a alcanzar y el monitoreo del status en el que se encuentran en el proceso de conseguirlos (Weisband: 2007).

Las *sustainability reporting guidelines* reflejadas en las *G3 Guidelines* constituyen los fundamentos de todo el marco de trabajo y los principio rectores de como elaborar el balance social. Puede ser aplicado a todo tipo de empresa u organización sin considerar su sector, tamaño y localización. En la primera parte se encuentran los principios que regulan el contenido del reporte, la calidad y el alcance, en la segunda parte esta la manera como se revelan los estándares y los indicadores.

Adicionalmente dentro de las *G3 Guidelines* tenemos los protocolos que vienen a ser los procedimientos de ayuda y guía para la obtención de los indicadores, así como suplementos enfocados en las necesidades de sectores específicos como mineros, bancos, telecomunicaciones, etc. (www.globalreporting.org: 2010).

Una de las ventajas del GRI es que a través del diálogo y de la concientización de lo relevante para la empresa persigue procesos de aprendizaje internos y comparaciones externas que permiten el involucramiento de altos ejecutivos con poder de decisión, inversionistas, grupos de interés y facilita verificaciones externas de las mediciones, en un ambiente de continua retroalimentación modelada por el uso de los cuestionarios y los indicadores.

Para Hopkins, el GRI que es el más grande compendio de estándares que cubre el trabajo, el medio ambiente y la comunidad. Contiene una gran cantidad de

indicadores que cubren el progreso de las compañías en el logro del *triple bottom line*, entendida como obtención de la utilidad en términos financieros, ambientales y sociales.

La gran existencia de indicadores imbuje a las compañías a aseverar que han cubierto la mayoría de ellos pero al final del día lo hacen de manera desigual, por tanto las comparaciones entre compañías se dificultan. Además muchos indicadores están correlacionados y pueden resultar redundantes (Hopkins: 2007).

Los Indicadores Ethos de Responsabilidad Social fueron desarrollados por el instituto Ethos de Brasil. Constituyen una herramienta de evaluación de las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa en la empresa. Es un instrumento de autoevaluación y aprendizaje de uso interno. La empresa interesada en comparar sus resultados con las mejores prácticas debe enviarlos al Instituto Ethos. Posteriormente este instituto enviará de vuelta un diagnóstico comparando los resultados de la empresa con los resultados de las 10 mejores empresas en prácticas de Responsabilidad Social Corporativa de su sector. Los datos, así como los resultados son tratados con absoluta confidencialidad. Uno de los aspectos que se debe poner énfasis es el diálogo con los *stakeholders*, para evaluar sus potenciales de impacto en las operaciones de la empresa.

La evaluación se realiza mediante un cuestionario que concentra los siguientes temas: Valores, Transparencia y Gobernanza; Público Interno; Medio Ambiente; Abastecedores; Consumidores y Clientes; Comunidad; Gobierno y Sociedad

Estos temas han sido tratados por tres tipos de indicadores. El primero se mide mediante la contestación a cuatro alternativas secuenciales que indican 4 estadios de cumplimiento del indicador. El estadio uno es el que revela un cumplimiento menor, en cambio el estadio cuatro indica el mejor desempeño en aquella práctica. El cumplimiento es secuencial, por ejemplo no se puede avanzar en el cumplimiento de estadio 3 sin haber cumplido primero con el estadio 2. El segundo tipo de indicadores lo constituyen preguntas para responder si o no, relacionadas el primer grupo de preguntas. Contiene preguntas de validación y profundización de las practicas identificadas por la empresa y reflejadas en el estadio escogido, “contribuye para la comprensión de cuáles prácticas deben ser incorporadas en la gestión de los negocios” (Instituto Ethos, 2004: 5). El tercer tipo de indicadores son cuantitativos, que pueden ser tratados como series de tiempo y son soporte de las contestaciones de los dos tipos anteriores de indicadores. Sirven para monitorear el avance de las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa

de la Empresa. Su levantamiento sistemático permite planificar las acciones tendientes a subir en la escala de estadios, proporciona información objetiva y es de gran ayuda en la elaboración del balance social. (Instituto Ethos: 2004).

Los Indicadores Ethos están alineados con los 10 principios del Pacto Global promovido por la Organización de las Naciones Unidas. En referencia a cada uno de los temas podemos comentar lo siguiente:

En Valores, Transparencia y Gobernanza: La autorregulación de la conducta de la empresa, que se refleja en la actuación de sus empleados. Se mide el nivel de adopción de valores y principios éticos, la eficacia en la difusión de los valores y principios éticos de la empresa. Las relaciones transparentes con la sociedad, considerando el diálogo *stakeholder* que toma en cuenta los impactos de las operaciones de la empresa. En relación con la competencia, se mide el nivel de liderazgo en las decisiones como miembro de un sector que desarrolla prácticas de competencia leal. En cuanto al balance social, se evalúa el grado en el que se involucran los *stakeholders* en la elaboración del reporte, así como la revelación de los desafíos y planes de acciones para afrontarlos.

En el tema de Público Interno, se evalúa el nivel de diálogo y comunicación con los sindicatos así como la participación que los empleados tienen en los mismos. Se examina el nivel de participación de los empleados en la gestión de la empresa, el cuidado por los derechos de los niños y adolescentes, reconoce el deber de la empresa de combatir toda forma de discriminación, el involucramiento de los empleados en la formulación de políticas de remuneración y desarrollo de sus carreras, el cuidado de la salud, seguridad ocupacional y condiciones de trabajo, el compromiso con el desarrollo profesional de los empleados apoyándolos a elevar su nivel académico, ante la necesidad imperiosa de reducir personal, genera alternativas para la recolocación de los empleados y toma en cuenta factores socioeconómicos para la toma de decisiones de quien deja la compañía y prepara el camino para que la transición de los empleados que se jubilan les permita eventualmente aprovechar su capacidad de trabajo.

En el tema del Medio ambiente, se evalúa el compromiso de la empresa con la mejora de la calidad ambiental, el grado de apoyo a la educación y conciencia ambiental, cultivando valores de responsabilidad ambiental, se preocupa de administrar

los impactos ambientales que sus operaciones generan y desarrolla estrategias de manejo adecuado de desechos y materiales.

En relación a los proveedores, mantiene criterios de selección, evaluación y asociación con los proveedores, asegurándose de que realicen prácticas de responsabilidad social, articula programas junto a sus proveedores que persiguen el objetivo de erradicar el trabajo infantil y trabajos forzados, apoya a sus proveedores para su involucramiento en proyectos sociales y ambientales.

Con respecto a los consumidores y clientes, se preocupa de comunicar una imagen de credibilidad y confianza, indicando como usar sus productos, promueve el establecimiento de canales de comunicación gratuitos para escuchar la voz del consumidor y apropiarse de sus propuestas, interacciona con proveedores y distribuidores para un perfeccionamiento continuo de sus productos.

Los indicadores ethos que se relacionan con la comunidad, miden el nivel de consideración de los impactos de las operaciones de la empresa en la comunidad local, la relación con organizaciones comunitarias y ONG's, buscando influenciar políticas públicas, tiene estructurados mecanismos de financiación de su acción social que tengan estabilidad en el tiempo, promueve el involucramiento de organizaciones y liderazgos locales en el diseño e implementación de proyectos sociales.

Continuando con esta breve y somera descripción de los indicadores, el *stakeholder* Gobierno y Sociedad, indaga sobre la transparencia política en relación a las contribuciones a campañas políticas y su manejo, así como la promoción de campañas que persigan el objetivo de incentivar el ejercicio de los derechos políticos, no tolerar cualquier forma de favorecer directa e indirectamente a funcionarios del poder público, tiene miembros de su alta dirección involucrados en desarrollar propuestas de carácter social dialogando con autoridades públicas buscando su adopción. Asimismo mide la participación de la empresa en la elaboración, perfeccionamiento y ejecución de políticas públicas. (Instituto Ethos: 2004).

La norma ISO 26000 parte de la meta del desarrollo sostenible. Los principios que la regulan son: Rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, partes interesadas, estado de derecho, normativa internacional y derechos humanos. En concordancia con estos principios los temas fundamentales que trata la norma son:

Gobernanza organizacional que incluye el cumplimiento de la ley, la rendición

de cuentas, la transparencia, la ética, así como el reconocimiento de los *stakeholders*. Derechos humanos que incluyen los derechos civiles y políticos, sociales, económicos y culturales y derechos laborales. Prácticas laborales que incluyen empleo y relaciones de empleo, condiciones de trabajo y protección social, salud en el trabajo y desarrollo humano. Medio ambiente que incluyen aspectos medioambientales de los productos y servicios, promoción del consumo y producción sostenible, abordar el cambio climático. Prácticas operacionales justas que incluyen prácticas anticorrupción y antisoborno, involucramiento político responsable, competencia justa, promoción de la responsabilidad social empresarial a través de la cadena de suministro. Temas de consumidores que incluyen prácticas justas de marketing e información, protección de la salud y seguridad del consumidor, mecanismos para el reclamo de productos, desarrollo de servicios ambiental y socialmente beneficiosos, protección de la privacidad de los datos de los consumidores. Desarrollo social que incluyen la contribución al desarrollo económico y societal. (Vincular: 2012)

CAPÍTULO IV CONTEXTO LATINOAMERICANO Y LOCAL

Contexto Latinoamericano

América Latina es una región donde las desigualdades abundan. La exclusión es una condición de grandes poblaciones donde la pobreza es una constante. En este ambiente no es muy común que el mundo corporativo intervenga en las comunidades. Es entonces que las agencias multilaterales tornan sus ojos hacia el sector privado para articular su colaboración en la agenda de desarrollo. Por su parte el tercer sector se esta desarrollando y generando alianzas cada vez más fuertes con el sector privado. (Gutierrez y Jones, 2004)

Las empresas se han involucrado en actividades que denotan su buena ciudadanía corporativa, en una perspectiva instrumental: La Responsabilidad Social Corporativa es el instrumento para ganar competitividad y rentabilidad, administrar riesgos de conflicto con comunidades circundantes a las operaciones de las empresas, mejorar su imagen ante los grupos de interés y ganar participación de mercado, en un claro interés utilitarista.

Las crisis económicas en países como Colombia, Argentina y Brasil han motivado la intervención de las empresas en temas de Responsabilidad Social Corporativa, el altruismo y la solidaridad también han sido motivadores. Los gobiernos latinoamericanos no han recibido presiones importantes de organizaciones de trabajadores o de organizaciones sociales que les obliguen a establecer estándares y regulaciones en la línea de la Responsabilidad Social Corporativa. Los consumidores tampoco han ejercido presiones a las empresas o al gobierno.

Entre los obstáculos para el desarrollo de la RSC están la “debilidad institucional de los gobiernos” (Pratt y Fintel, 2002 citados en Peinado, 2005: 1) y “una gobernanza corporativa débil” (Chong et al., 2003 citados en Peinado, 2005: 2). La agenda de Responsabilidad Social Corporativa debe estar vinculada a las necesidades de la región y de los países en particular, para una adecuada intervención en términos de desarrollo sustentable. (Peinado, 2005).

En Latinoamérica el tema de la Responsabilidad Social Corporativa tiene su inicio en la década de los noventa del siglo pasado. Aunque la filantropía continúa presente en la manera como se la percibe, sin duda va adquiriendo una importancia

incremental en las agendas de las empresas latinoamericanas. El interés se ha multiplicado en ONG's, la academia, gremios empresariales y de trabajadores.

La creciente popularidad de la Responsabilidad Social Corporativa en el Mundo ha motivado que las empresas latinoamericanas incorporen estas prácticas, que se piensa van a mejorar su situación competitiva. La constante desregulación económica y las reformas en el campo de las relaciones comerciales han estimulado el mejoramiento del desempeño global de las firmas que han visto a la Responsabilidad Social Corporativa como una oportunidad de adaptarse a las nuevas condiciones del mercado. (BID, 2004)

Por ejemplo, no cumplir con ciertos estándares laborales internacionales puede ocasionar una barrera para la exportación de ciertos productos a determinados países donde su cumplimiento es exigido. El cumplimiento de las leyes locales del país exportador no es suficiente. (BID, 2003)

Las primeras manifestaciones de Responsabilidad Social Corporativa en Latinoamérica datan de 1965 en el Brasil, cuando aparece la Asociación de Reguladores Cristianos de las Compañías del Brasil. En los ochentas algunas empresas de este país empiezan a elaborar incipientes balances sociales. En los noventas aparecen algunas de las organizaciones promotoras como el Perú 2021 (1996), el Instituto Ethos de Brasil (1998), Acción RSE (2000), Fundemás de El Salvador (2000) (Canessa, 2005: 24).

En 1997 un grupo de empresarios y líderes sociales se reunieron en Miami en un congreso que constituyó el inicio de Forum Empresa, una red que aglutina a empresarios, ONG's e instituciones públicas preocupadas de la Responsabilidad Social Corporativa.

Forum Empresa persigue el objetivo de ampliar el desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa en las Américas, principalmente en compañías ubicadas en países donde no tiene presencia. Su visión es una sociedad equitativa y sostenible basada en la Responsabilidad Social Corporativa, promoviendo sinergias y convergencias entre todos sus miembros, logrando así el cambio y la cooperación entre ellos. (Vergara, 2007). Actualmente cuenta con 18 miembros en 16 países de Latinoamérica, más Canadá y Estados Unidos.

Entre los temas de preocupación de Forum Empresa esta el estado de la Responsabilidad Social Corporativa en Latinoamérica y el Voluntariado Corporativo.

Para la primera preocupación realizó un estudio mediante una encuesta a 529 ejecutivos de 15 países de Latinoamérica.

El objetivo de este estudio es obtener información sobre los temas en los que se ha avanzado en relación a las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa y en cuales hay áreas de oportunidad para en adelante concentrar esfuerzos, establecer objetivos y estrategias para avanzar en el logro de un continente más sustentable en términos de desarrollo económico, social y medioambiental (Forum Empresa, 2009).

La segunda preocupación de Forum empresa es el voluntariado corporativo, entendido según el Instituto Ethos de Brasil como “un conjunto de acciones realizadas por las empresas para incentivar y apoyar el compromiso de sus colaboradores en actividades de voluntariado en la comunidad” (Goldberg, 2001 s/r citado en Forum Empresa, 2010: 8).

El objetivo de este estudio es levantar información relevante para la implementación de programas de voluntariado corporativo en las empresas. El voluntariado corporativo así entendido es una medida estratégica que permite desarrollar la Responsabilidad Social Corporativa. El estudio es cualitativo y toma en cuenta 14 programas en América Latina y 11 en España. (Forum Empresa, 2010).

En el año 2004, la CEPAL a través de su división de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos se interesó por la Responsabilidad Social Corporativa, y en esta perspectiva encargó a un grupo de empresarios, el Grupo Nueva la elaboración de un estudio sobre la penetración de las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa en América Latina.

Entre los hallazgos esta la penetración de actores regionales como Empresa (ahora Forum Empresa) el WBCSD, World Business Council For Sustainable Development y el Global Compact (Pacto Global). (Correa, 2004). El WBCSD es una coalición mundial de empresas multinacionales comprometidas con el desarrollo sostenible. Tiene presencia en Latinoamérica en 17 países mediante consejos para el desarrollo sostenible.

El Banco Interamericano de Desarrollo a través del FOMIN (Fondo Multilateral de Inversiones) ha estado involucrado en la promoción de la responsabilidad Social Corporativa principalmente en las pequeñas y medianas empresas, para lo cual implantó

una estrategia de clusters que consiste en la agrupación de proyectos que tengan efectos similares sobre un sector o actividad. (BID, 2004).

Para el FOMIN la Responsabilidad Social Empresarial es una herramienta de competitividad que “concibe el respeto a los valores éticos, a las personas, a las comunidades y al medioambiente como una estrategia integral que incrementa el valor añadido y, por lo tanto, mejora la situación competitiva de la empresa” (BID, 2004:1).

El FOMIN sostiene que la responsabilidad Social Corporativa incrementa la competitividad y crea una imagen positiva en los inversores, consumidores y la comunidad, otorgando a la empresa legitimación en términos de ser considerada una organización que cumple con criterios sociales, medioambientales y éticos.

Al respecto me permito comentar que antes de considerar a la Responsabilidad Social Corporativa como un buen negocio se debe considerar la legitimidad de las operaciones de las empresas como la “dignidad de reconocimiento de una situación social o de un actuar bajo la luz de los derechos morales de todos los involucrados” (Ulrich, 2008: 179) es decir garantizar los derechos morales de los involucrados, no pensar en legitimidad como la mejora de reputación y de relaciones comunitarias o manejo de riesgos sino pensar que la legitimidad antecede al éxito, si el comportamiento económico de las operaciones de las empresas atentan contra los derechos morales de los involucrados, su forma ancestral de vida, recursos, territorios, cultura, debemos retroceder en nuestro interés económico. El principio de ganancia subordinado a la legitimidad de los negocios.

Es un gran reto y sería de desear que efectivamente las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa incrementen la productividad reduciendo costos operacionales, incrementando las ventas y la utilidad de las empresas, disminuyendo la rotación de los empleados y un mejor acceso al capital como sugiere el BID.

Otro actor regional que agrupa a organizaciones con una trayectoria y aliados en diferentes países de Latinoamérica es PLARSE (Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial) que es una realización del Instituto Ethos con la colaboración de la Fundación Avina, de la Organización Intereclesiástica de Cooperación para el Desarrollo – ICCO y del Fórum Empresa. Su objetivo es el intercambio de conocimiento, experiencias y consolidar Alianzas que contribuyan a

impulsar el movimiento de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina. (www.plarse.org, 2010).

Contexto Local

En el Ecuador para el siglo XIX los particulares acumularon fondos para las denominadas “obras pías”, destinadas a cubrir los gastos que demandaban el culto y el auxilio al prójimo. Los aristócratas pertenecientes a familias señoriales realizaban obras de caridad que reproducían las relaciones clientelares entre todos los linajes: mantenían a una pléyade de pobres a cambio de servicios. Ingresaban en la dinámica de la economía de salvación, es decir tengo más oportunidad de salvarme en la medida en la que practique la caridad (Kingman: 1999).

En nuestro país los pobres vergonzantes vienen a ser humildes funcionarios públicos, maestros de taller, curas empobrecidos, aristócratas caídos en desgracia que viven de la caridad pública sustentada por los señores: miembros de un linaje importante poseedores de haciendas y que mediante este tipo de lealtades consolidaban su poder en los pequeños centros urbanos de la sociedad colonial (Kingman: 1999).

Para el siglo XIX en nuestro país los dones y servicios se ejercían por medio de socorros y suplidos en el campo. La caridad fue una institución de carácter urbano que contribuyó a reproducir las relaciones coloniales. Sus ingresos dependían de las rentas que producía el campo y tenían que sujetarse a sus vaivenes. Estos recursos permitían a la Iglesia acrecentar su poder material, espiritual e influencia sobre los pobres. Los órdenes religiosos como los franciscanos, bethlemitas y dominicos se especializaron en la enseñanza de artes y oficios, organizaron internados y orfelinatos, hospitales y hospicios (Kingman, 1999).

Mirar brevemente a la Junta de Beneficencia de Guayaquil (JBG) nos va a ayudar a comprender como fueron las intervenciones filantrópicas a finales del siglo XIX y gran parte del XX realizadas por los “notables” guayaquileños.

Primero es pertinente anotar que entendemos por lo público, es decir los servicios que promueven el bien común y que están a disposición de la población, sean estos estatales o privados. Lo privado en cambio aglutina los intereses particulares como pueden ser cargos, negocios, bienes, instituciones (De La torre, 2004).

La Junta de Beneficencia de Guayaquil nace el 29 de Enero de 1888 como una entidad municipal que se ocupa de asuntos públicos e integrada también por personajes

de la esfera aristocrática y privada de Guayaquil. La iniciativa fue del Presidente del Consejo Cantonal, Dr. Francisco Campos y alrededor de 20 “notables”. En el discurso inaugural del 29 de enero entre otros, resalta el objetivo de

...sentar las bases del primer instituto oficial de Beneficencia, crear un sistema de caridad organizado: ir desterrando la mendicidad, fundar nuevos institutos, extender la esfera de acción en las obras de la filantropía...No os fallarán señores el auxilio y la protección pública. Veréis agruparse a vuestro lado poderosas ayudas, veréis ingresar a las cajas los donativos de los ricos y el óbolo de los pobres...(De la Torre, 2004).

Subyace el deseo liberal de moralizar a las clases inferiores mediante estos objetivos plasmados en la cita anterior y de una intervención privada para atender las carencias de las clases populares.

En el reglamento interno de 1985 se expresa una auténtica política social que se refleja en la asistencia en salud, educación, atención a adultos mayores, cementerios. Para cumplir con este objetivo administrará sus rentas propias y las que le asigna el Estado; manejará sus bienes, celebrará contratos y velará por sus intereses. (De la Torre, 2004).

Los filántropos son hombres notables que cuentan con una intachable solvencia moral, provienen de familias aristocráticas, poseen gran fortuna y están predestinados a la honra. Aunque no se revela una intensa religiosidad si se percibe en algunos la motivación de la economía de salvación y a través de las obras de beneficencia la búsqueda del perdón divino.

La caridad busca la gratitud y el reconocimiento público; en el caso de la Junta de Beneficencia de Guayaquil, la filantropía responde al deseo de hacer el bien, al liberalismo y a la masonería, cuyos principios armonizan. La rehabilitación social institucionalizada alcanzaba su apogeo cuando asistía a individuos que habían decaído en su condición material y moral, es decir se procura su moralización como miembros de las clases desfavorecidas. El Estado se revela incapaz de ofertar en volumen y en eficiencia los servicios brindados por la Junta de Beneficencia de Guayaquil, motivo que le da legitimidad en el tiempo y la hace capaz de ejercer una política social sin la intervención del Estado ante la omisión de éste (De la Torre, 2004).

El Estado mediante la emisión de leyes intenta resolver los problemas sociales pretendiendo instaurar un control financiero o un sistema de salud nacional, de esta manera procurando estatizar a la Junta de Beneficencia de Guayaquil, que mediante

diversas formas de resistencia prevalece sobre las intenciones del Estado Nacional Ecuatoriano, en progresiva formación. Cuatro son los momentos más representativos de la resistencia:

1. El control económico por parte del Estado hacia la Junta de Beneficencia de Guayaquil. El Estado pretendía controlar las cuentas de la Junta de Beneficencia de Guayaquil mediante un organismo dependiente del Ministerio de Hacienda de esa época, el tribunal de cuentas. La Junta de Beneficencia de Guayaquil se niega y prevalece sobre el tribunal controlador.
2. La proclamación de la Ley de Beneficencia de 1906 que estatizaba todas las beneficencias y responsabilizaba de las intervenciones sociales a la Junta de Beneficencia de Guayaquil en todas las provincias de la costa, lo cual mermaba sus recursos para las obras de filantropía en Guayaquil. Resistencia que duró hasta 1908 y de la que salió avante. El Estado creó una Junta Central de Beneficencia en Quito que agrupaba a las provincias de la Sierra y otra Junta Central de Beneficencia de Cuenca que agrupaba a las provincias del austro. Cañar, Azuay y Loja. Estas juntas no pudieron responder adecuadamente a los requerimientos de las clases menos favorecidas con una acción eficiente por la falta continua de recursos.
3. La ley de Asistencia Pública de 1926, expresión de la Revolución Juliana que tenía como objetivo consolidar un sistema de salud nacional creando Juntas Centrales de Asistencia análogas a las existentes. Para lograr su objetivo el Estado fiscalizó los fondos, retiró la asignación de recursos y quiso expropiar los hospitales. Finalmente reconoció la autonomía de la Junta de Beneficencia de Guayaquil en 1932.
4. La creación del Ministerio de Salud Pública en 1967, en plena dictadura militar influenciada por el desarrollismo de la CEPAL. Los patricios guayaquileños se imponen e incluso obtienen jurisdicción coactiva para el cobro de algunos tributos que en aquella época eran beneficiarios (De la Torre, 2004).

Ya en el año 2000 la Fundación Esquel indicaba que antes de los años 80 los empresarios donaban a las entidades asistencialistas, recordando las nociones

provenientes de la tradición católica como la caridad. (Silva y Venza, 1998: s/r citado en Fundación Esquel, 2000: 6.). En los años 80 y 90 del siglo pasado el comportamiento tiende a cambiar con el apareamiento de fundaciones empresariales, auténticos brazos filantrópicos de las empresas que se focalizan en ayudas a sectores vulnerables, principalmente niños (Silva y Venza, 1998: s/r citado en Fundación Esquel, 2000: 8.).

Los coletazos del consenso de Washington sin duda también influyeron en la visión neoliberal de los negocios en el Ecuador. Para el año 2000 nuestro país vivía la debacle económica más importante de su historia: Pauperización, empleados públicos impagos, desempleo rampante, quiebra de bancos, importante evasión fiscal, créditos vinculados sin sustento. En este ambiente las acciones de responsabilidad social corporativa de prominentes banqueros que incluso eran puntuales pagadores de impuestos contrastan con la irresponsable quiebra de sus bancos.

Es entonces que debemos establecer que la congruencia de la Responsabilidad Social Corporativa va ligada a una noción integral, en la que la razón de legitimidad de los negocios se basa en el respeto a los derechos morales de todos los involucrados, llámense grupos de interés y por supuesto la naturaleza, va más allá del cumplimiento de la ley (pues algunas pueden ser inequitativas), e involucra el cumplimiento por parte de actores estatales, corporativos, gremiales de los derechos de otros. Va más allá de la filantropía o beneficencia.

El IRSE (Instituto de Responsabilidad Social Empresarial Ecuador se piensa como la primera iniciativa institucional en materia de Responsabilidad Social Empresarial en el Ecuador. Promueve la implantación de un modelo de Responsabilidad Social Empresarial fundamentada en valores, transparencia y ética. Conceptualiza a la Responsabilidad Social Empresarial como una estrategia integral e integradora que tome en cuenta el desarrollo de la persona, el bienestar de la sociedad, el cuidado del medio ambiente y el desarrollo sostenible. (www.irse.org.ec, 2010).

Entre sus servicios esta el diagnóstico de la Responsabilidad Social empresarial de la organización, la elaboración y el acompañamiento del plan de implantación de la Responsabilidad Social Empresarial, la elaboración de la memoria de sostenibilidad social a través de algunas metodologías reconocidas internacionalmente. Resalta entre sus servicios la implantación de sistemas de gestión certificables de Responsabilidad Social Empresarial como el SGE 21, SA 8000 y el AA 1000, pues la verificación

externa de los estándares aplicados al interior de una organización consolida la responsabilidad en la aplicación de estos sistemas. (www.irse.org.ec, 2010).

Para Roque Morán Latorre, Presidente Ejecutivo de IRSE – Ecuador considera que la Responsabilidad Social Corporativa debe ser un acto voluntario como empresa o persona, en concordancia con los estándares voluntarios de la legalidad soft. (Morán, 2010: 108).

Asimismo considera que la aplicación de la responsabilidad Social Corporativa debe cumplir en su implementación con dos requisitos fundamentales: La aplicación de un modelo o sistema que cumpla con requisitos establecidos y el reporte o balance social, celosamente elaborado. (Morán, 2010: 110).

El CERES (Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social) es una red de empresas que promueven el concepto y las prácticas de Responsabilidad Social en el Ecuador. Se preocupa del establecimiento de acuerdos entre sectores públicos y privados para poner en marcha programas de responsabilidad social, incidir en las políticas públicas que consoliden la Responsabilidad Social y desarrollar capacidades dentro del tema. (www.redceres.org, 2010).

Ofrece servicios de capacitación en temas de Responsabilidad Social y asesoría técnica para implantar la Responsabilidad Social en Empresas, ONG's y Universidades. En contraste con el IRSE su paraguas de acción involucra a otros actores de la sociedad. Forma parte de iniciativas latinoamericanas como Fórum Empresa y PLARSE. Recientemente junto al Instituto ETHOS de Brasil lanzaron en la ciudad de Guayaquil la guía de indicadores CERES-ETHOS que desde una perspectiva latinoamericana permiten un diagnóstico desde adentro de las organizaciones con respecto a las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa en las empresas ecuatorianas. (www.redceres.org, 2010).

CEMDES es una organización de empresarios y para empresarios, que promueve el concepto de Desarrollo Sostenible desde la perspectiva empresarial y facilita la implantación de soluciones ambientales y de responsabilidad social. (www.cemdes.org, 2011).

Es un organismo afiliado al WBCSD y forma parte de su red. El plan operativo de CEMDES se dirige a dos ejes principales: Los programas sectoriales y las áreas focales. Los programas sectoriales se concentran en energía y cambio climático

mediante un grupo de trabajo constituido por empresas ecuatorianas e instituciones públicas y privadas que desean afrontar los retos que demanda el cambio climático.

Las áreas focales son cinco:

- Rol de los Negocios: Mediante la promoción de negocios inclusivos que tomen en cuenta a las personas de escasos recursos como consumidores, incentivando a las empresas a ofrecer productos y servicios de calidad a precios accesibles. Por otra parte tomar en cuenta a las personas de bajos ingresos económicos como proveedores o distribuidores, de esta manera generando empleo y aliviando la pobreza, sin perder de vista el enfoque de lucro del negocio. (www.cemdes.org, 2011).
- Responsabilidad Social: Para CEMDES la responsabilidad social es una decisión estratégica que parte la ética y del cumplimiento de la ley para concretar el desarrollo sostenible del país. En este sentido pone a disposición de las empresas una evaluación rápida de su responsabilidad social, genera programas de formación en este tema, organiza un concurso y pone a disposición de las empresas asesoramiento para la evaluación de la responsabilidad social en la empresa de acuerdo a la norma española SGE 21. (www.cemdes.org, 2011).
- Declaratoria del Agua: Tiene como objetivo evidenciar las acciones que actores públicos y privados realizan para el cuidado y uso eficiente del agua. Cada 6 meses se van a revelar las prácticas en un foro que contará con la presencia y apoyo de la Secretaría Nacional del Agua. (www.cemdes.org, 2011).
- Ecoeficiencia: Definida como el incremento de productividad a través de la disminución de consumo de energéticos e insumos y la disminución de desechos contaminantes. CEMDES colabora con la Bolsa de Valores de Guayaquil para evaluar voluntariamente a las empresas que decidan incorporar esta idea en sus operaciones. (www.cemdes.org, 2011).
- Medición de Impacto: Desde la visión de grupos de interés es un herramienta del WBCSD que busca evaluar el impacto de las operaciones de las empresas en relación a los grupos de interés como son el gobierno, las comunidades, los empleados y dar soporte a la toma de decisiones de nuevas inversiones. (www.cemdes.org, 2011).

- Ecosistemas y Agua: Se constituyen en pautas para el manejo de los riesgos y oportunidades a partir de los cambios en los ecosistemas circundantes a la empresa y que surjan de su dependencia e impacto. (www.cemdes.org, 2011).

Otro de los actores en juego con el tema de la Responsabilidad Social Corporativa es la Plataforma de Responsabilidad Social del Ecuador. Su Presidente, Ramiro Viteri, afirma que la Responsabilidad Social no solo es el cumplimiento de la ley, sino las orientaciones éticas que guían las decisiones de las organizaciones públicas y privadas en relación con la sociedad en su conjunto y con el medio ambiente.

Ramiro Viteri ve de manera global el concepto de Responsabilidad Social cuando menciona que es “el compromiso de actores como el Gobierno, nacional y seccional, las empresas y corporaciones, las instituciones en apoyar a modificar de modo efectivo las condiciones de inequidad, exclusión y desigualdad” (Viteri, 2010: 36).

La Plataforma de Responsabilidad Social es una coalición de organizaciones de la sociedad Civil Ecuatoriana que tiene como fin contribuir al ejercicio de la Responsabilidad Social en las instancias públicas y privadas del Ecuador.

Su misión es impulsar la construcción y difusión de conocimiento sobre la Responsabilidad Social en la sociedad, incidir en la generación de políticas públicas y promover buenas prácticas para un mejor ejercicio de ciudadanía en el Ecuador. Sus ejes de trabajo son los derechos humanos, la transparencia y las relaciones entre la sociedad civil y el Estado. Entre sus actividades esta la construcción de conocimiento sobre la Responsabilidad Social, la creación de espacios de difusión y diálogo y el establecimiento de alianzas para fortalecer el trabajo de la responsabilidad Social desde la Sociedad Civil.

En el mes de Abril de 2010 la Plataforma de responsabilidad Social del Ecuador organizó un seminario para hablar sobre responsabilidad social y responsabilidad social empresaria. En este evento se analizó los artículos de la Constitución de la República que tienen relación con Responsabilidad Social Corporativa. La Constitución de la República en la parte correspondiente a los derechos de la libertad el Art. 66 numeral 15 se menciona que los ecuatorianos tenemos derecho a “desarrollar las actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental”. En el numeral 26 se menciona el “derecho a la

propiedad en todas sus formas, con función y responsabilidad social y ambiental”. En la parte correspondiente al régimen de desarrollo en el Art. 278 numeral 2 se menciona que para conseguir el buen vivir a los ciudadanos y colectividades les corresponde de producir, intercambiar y consumir bienes y servicios bajo criterios de responsabilidad social y ambiental.

En el Plan del Buen Vivir, en el objetivo 6 que consiste en garantizar el trabajo estable, justo y digno en toda su diversidad de formas en su política 6.1 se enfoca en valorar todas las formas de trabajo, generar condiciones dignas para el trabajo y velar por el cumplimiento de los derechos laborales. En su política 6.4 promueve el pago de remuneraciones justas sin discriminación alguna, propendiendo a la reducción de la brecha entre la canasta básica y el salario básico. En su política 6.6 promueve condiciones y entornos de trabajo seguro, saludable, no discriminatorio y ambientalmente amigable. (Senplades, 2009).

El objetivo 4 trata sobre garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable. Su política 4.1 es conservar y manejar sustentablemente el patrimonio natural y su biodiversidad terrestre y marina, considerada como sector estratégico. 4.4 Prevenir, controlar y mitigar la contaminación ambiental como aporte para el mejoramiento de la calidad de vida. 4.5 Fomentar la adaptación y mitigación a la variabilidad climática con énfasis en el proceso de cambio climático. 4.6 Reducir la vulnerabilidad social y ambiental ante los efectos producidos por los procesos naturales y antrópicos generadores de riesgos. 4.7 Incorporar el enfoque ambiental en los procesos sociales, económicos, sociales y culturales dentro de la gestión pública. (Senplades, 2009). Todas estas políticas alineadas marcan un camino de cuidado del medio ambiente y el involucramiento del sector privado en concordancia con un sentido de Responsabilidad Social Corporativa.

En el mes de Noviembre de 2010 la Plataforma de Responsabilidad Social organizó el Primer Congreso Internacional de Responsabilidad Social, Relaciones Público- Privadas y Transparencia. Entre los objetivos de este congreso esta la reflexión sobre los alcances de la Responsabilidad Social y Responsabilidad Social Empresarial en el marco de la gobernabilidad democrática en América Latina. El congreso contó con expositores internacionales de Costa Rica, México, Nicaragua y Perú, y expositores locales del sector público y privado.

Una gran variedad de temas se trataron en conferencias y paneles, entre los que se destacan:

- La Responsabilidad Social Empresarial en América Latina, partiendo del análisis de la norma ISO 26000 y sus implicaciones.
- El rol de la Universidad en la Responsabilidad Social Empresarial.
- La importancia de las alianzas Público-Privadas en Responsabilidad Social para el desarrollo
- Desde las Políticas Públicas, la Responsabilidad Social y la Economía Popular y Solidaria, se abordaron los negocios inclusivos y Responsabilidad Social.
- Responsabilidad Social y Ética empresarial.
- Buen Gobierno Corporativo dentro de las empresas. (Plataforma de Responsabilidad Social, 2010)

El Sector Lechero en el Ecuador

Tomando como base el año 2005, la producción pecuaria ecuatoriana ha contribuido en promedio con un 2.5% al Producto Interno Bruto total. La producción de leche en el país ha tenido un comportamiento creciente y de recuperación durante la última década. (Chiriboga: 2010) Para el 2007 la producción diaria de leche en promedio fue de 4 millones de litros, para el 2008 fue de 4 millones cuatrocientos mil litros, para el 2009 fue de 4 millones doscientos mil litros y para el 2010 fue de 4 millones seiscientos mil litros. Del total de la producción nacional al día, 2 millones de litros representan el (45%), que son destinados a la industria. (CIL: 2010). De la producción destinada a la industria, el 26% que representan 538.200 litros se convierte en quesos.

Desde el año 2007 hasta el año 2010, el sector lechero en el Ecuador ha crecido vertiginosamente. La producción diaria promedio de leche cruda ha aumentado en un 15%. Aunque el desarrollo de la demanda y consumo interno ha crecido a un ritmo más lento. El 73% (3.392.034 litros) de la producción nacional de leche se la realiza en la Sierra, aproximadamente un 19% (821.378 litros) en la Costa y un 8% (366.964 litros) en el Oriente y Región Insular.

El mercado nacional brinda múltiples oportunidades para la Industria Láctea Ecuatoriana porque el consumo de leche en el país es deficitario. Para el año 2010, el consumo anual per cápita nacional fue de 88 litros por habitante, lo que representa

apenas 5 de los 14 millones de ecuatorianos que deberían haber consumido un litro de leche diario. quedan al margen 9 millones de ecuatorianos quienes ocasionalmente toman leche.

El Ecuador es uno de los países con menor consumo de leche y productos lácteos en América Latina. En Europa existen consumos per cápita de hasta 370 litros por habitante. La recomendación a nivel mundial de los médicos nutricionistas es un mínimo de 270 litros por habitante, poniendo especial énfasis en garantizar el crecimiento y desarrollo adecuado de niños y adolescentes.

El Centro de Industria Láctea (CIL), sus empresas asociadas del sector ganadero y el gobierno emprendieron una campaña nacional de largo plazo con el slogan: “Yo quiero leche”, para educar al consumidor, promover el consumo y expandir el mercado local bajo un mejor equilibrio entre la oferta y la demanda de productos lácteos.

El Gobierno Nacional ha estimulado al crecimiento de la oferta interna de leche cruda con varias políticas públicas. Para ser efectivas requieren el apoyo público y privado para la construcción de una cultura de consumo, revalorización y búsqueda de mercados de exportación de leche, diversificación de productos derivados, el estímulo a una diversificación en composición, calidad y precio de los productos procesados, la modernización de la legislación alimentaria nacional, la reestructura y financiamiento de un efectivo sistema nacional integrado de verificación y control de la inocuidad y calidad alimentaria, nuevas formas para el tratamiento de los desequilibrios estacionales de oferta y demanda, el fortalecimiento de los procesos asociativos e inclusivos entre pequeños productores e industrias para reducir los efectos negativos de la intermediación oportunista. (CIL: 2011)

Con el fin de asegurar el mejoramiento de la calidad en la producción lechera, la industria nacional invierte en capacitación, asesoría, diversificación de productos e innovación tecnológica. Mantiene por medio del CIL convenios de cooperación científica-técnica con organizaciones como Redes, Federaciones, ONG's y Universidades nacionales e internacionales.

En la cadena láctea como en la mayoría de cadenas agroindustriales el primer eslabón es el productor de la materia prima: el ganadero de leche. En el segundo eslabón se encuentran quienes se dedican al acopio y al transporte de leche. Luego están las empresas procesadoras que toman la leche cruda y la transforman en los distintos

productos lácteos. Siguen los distribuidores que se encargan de distribuir los productos procesados hacia el siguiente paso en la cadena: los puntos de venta (tiendas minoristas, mayoristas, auto servicios y supermercados). La cadena termina cuando el producto llega al consumidor.

En los registros del Centro de la Industria Láctea constan 58 empresas, de las cuales solamente 2 se encuentran en Imbabura: Floralp y Quesinor. Los gremios de empresarios están representados por apenas 4 asociaciones: La asociación de Industriales Lácteos del País con sede en Latacunga, La asociación Mitad del Mundo con sede en Cayambe y El Consorcio de Queseras Rurales con sede en Quito. No se tuvo acceso a la información de los integrantes de cada Asociación, pero podemos confirmar que actualmente en el Centro de la Industria Láctea (CIL) están Floralp, Toni, Alpina, Nestlé, Reyleche y próximamente Dulac y Salinerito. (CIL: 2011).

La Empresa Floralp

Oskar Purtschert viajó con su esposa en Febrero de 1949 hacia Ecuador para elaborar quesos maduros. En aquel tiempo los quesos maduros no eran conocidos en el país y por tanto su consumo era mínimo, lo que lo llevó a viajar por dos años a Argentina a probar suerte. Antes de viajar logra presentar sus quesos en Cuenca y obtener una invitación del Presidente Galo Plaza Lasso para que a su regreso se disponga a elaborar sus quesos maduros en la Hacienda Zuleta. A su regreso trabajó en la hacienda Zuleta por cinco años y siete años en San Gabriel. Los quesos se vendieron mucho mejor y es así como en 1964 inicia de manera sencilla y artesanal Floralp. (Floralp: 2008: 3).

La empresa se encuentra ubicada en el sector norte de Ibarra, en la calle Princesa Paccha 5-163 en el barrio Caranqui, a 10 minutos del centro de la ciudad. Los barrios que rodean a Floralp son el barrio Simón Bolívar, el barrio Central y el barrio Ejido de Caranqui.

Floralp como sociedad anónima nace en 24 de Junio de 1983. Para el año 2010 su capital social es de USD 1'688.007,00 perteneciente a la familia Purstchert. Las ventas para el 2010 se ubicaron en 12 millones de dólares, con una utilidad neta de USD 622.000,00 y un margen de utilidad neta de 5.1%, superior en 1.3 puntos al 2009. (Floralp 2010).

Floralp es una industria láctea especializada en la producción y comercialización de quesos maduros artesanales, manteniendo características de origen y calidad exigidas

por el mercado. Los principales productos con marca Floralp son los quesos maduros, entre los que podemos mencionar belpaese, brie, camembert, cheddar, edam, gruyere, holandés, manchego, parmesano, provolone, raclette y tilsiter. También produce quesos de cabra como el cheverete, chibert y feta. Cuenta con otras marcas como Montano y Valpadana.

Misión Corporativa

Elaborar y comercializar productos lácteos artesanales especializada en quesos maduros, manteniendo características de origen y calidad exigidas por el mercado, asegurando una relación personal, justa y transparente con nuestros clientes, proveedores, la comunidad y el medio ambiente.

Visión Corporativa

Alcanzar hasta el año 2020 el crecimiento sustentable de productos lácteos a nivel nacional y americano.

Política de Calidad

Superar las expectativas de calidad de los productos y servicios que entregamos a nuestros clientes externos e internos, aplicando el sistema de gestión de calidad, a través de un mejoramiento continuo de los procesos, con la activa participación de todos los que integramos la empresa, formando un equipo de trabajo con clientes, proveedores, comunidad y en armonía con el medio ambiente.

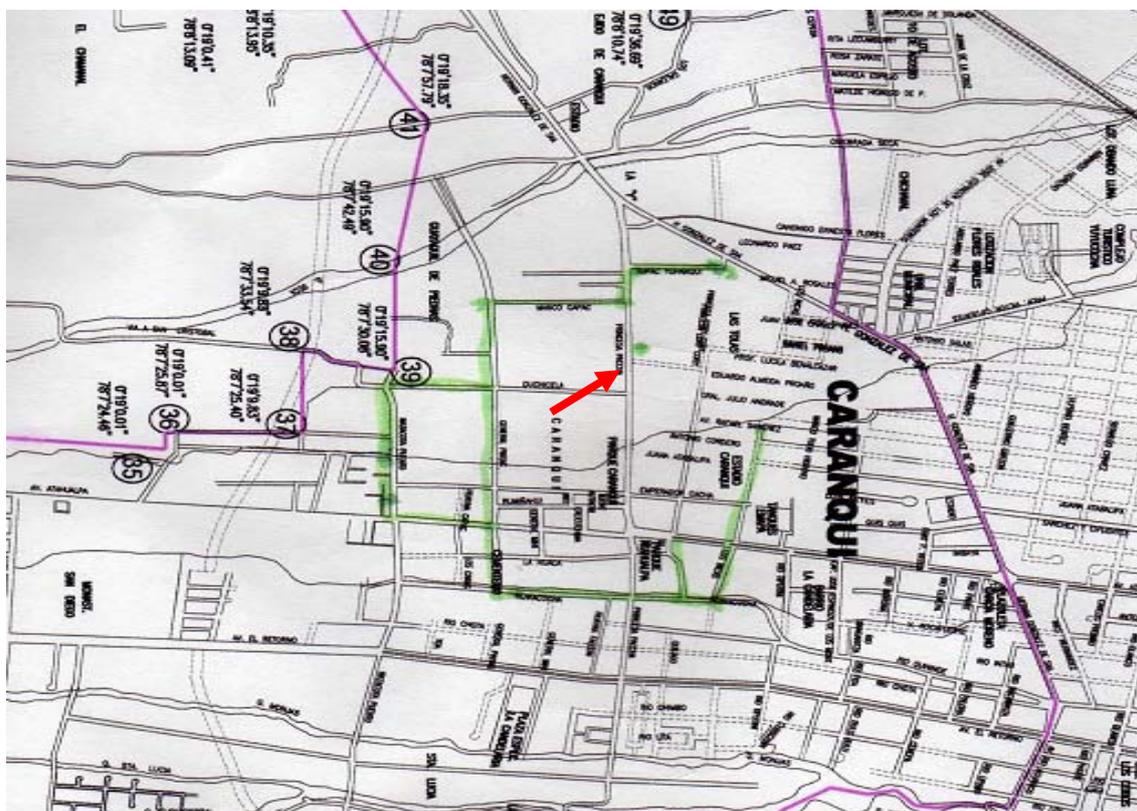
Valores

- Nosotros vivimos La Puntualidad, Honestidad, Transparencia, Sencillez y Solidaridad con los seres Humanos.
- Somos Respetuosos, Leales, Nobles, Justos, Constantes y Consistentes.
- Buscamos la Productividad, la Versatilidad, la Conciliación, y
- Alcanzamos el referente de la industria láctea en Ecuador por nuestra capacidad de Innovación y Armonía Organizacional (Floralp 2009: 4)

Reputación Corporativa

Floralp ganó el premio a la mejor PYME de la comunidad Andina en el concurso PYME Andina 2006: Fortaleciendo la Integración Comercial Andina, ha participado como panelista en eventos de Responsabilidad Social Empresarial en el Ecuador y en América Latina y colabora con Agencias de Cooperación Internacional como la SNV de Holanda, la USAID de Estados Unidos en proyectos de fomento ganadero e inclusión económica, con el proyecto BID-FOMIN para establecer alianzas con los sectores más

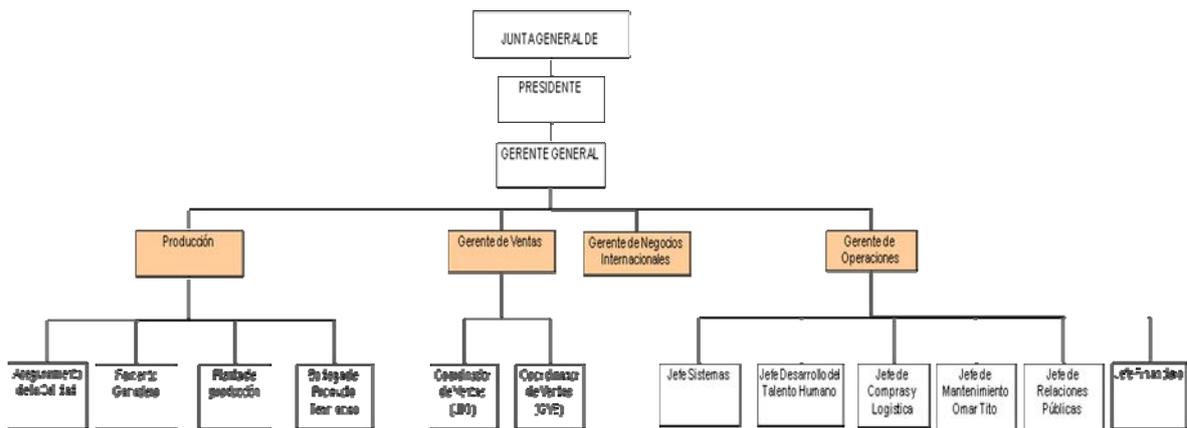
vulnerables de la población ecuatoriana. (Floralp 2009: 8). En Septiembre de 2011 obtuvo otro reconocimiento internacional otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía en la categoría de las mejores prácticas. Evento auspiciado por Forum Empresa.



Administración General

Floralp cuenta con tres plantas de producción: La más grande en Ibarra y la segunda en San Gabriel. Una tercera planta más pequeña que las anteriores que produce leche se encuentra en Nono, provincia del Pichincha. Las operaciones comerciales se realizan principalmente en Quito y Guayaquil. Existe una filial en Perú que se dedica a la producción de leche proveniente de pequeños productores en los valles de Oxapamba, Huancabamba y Chontabamba.

El órgano de gobierno de Floralp es el directorio, recientemente conformado. Esta integrado por el Gerente General, dos accionistas que no trabajan en Floralp, un empleado de la planta y un miembro independiente que no trabaja en la planta ni esta relacionado con el negocio lechero.



Con la finalidad de armonizar los procesos del negocio Floralp se encuentra estructurada en cuatro áreas a saber:

El área de Producción que constituye el corazón del negocio, aquí se realizan los procesos de elaboración de los productos y cuenta con las áreas de aseguramiento de la calidad donde se realizan todos los cuidados para preservar la calidad de las materias primas y los productos terminados, el área de fomento ganadero que establece relaciones estrechas con los pequeños y grandes productores a través de la capacitación y asistencia técnica así como el desarrollo de proyectos de inclusión de nuevos productores para que vendan su leche a la empresa, cumpliendo con los estándares de calidad de la leche.

Las plantas de producción que elaboran los quesos y demás productos de acuerdo a procesos rigurosos de tratamiento adecuado de la materia prima y cuidado de los detalles para obtener un producto de calidad. Por último tenemos a las bodegas de productos terminados que conservan el producto con las condiciones de temperatura y ambiente necesarios.

El área de Ventas tiene a su cargo la comercialización de los productos fundamentalmente al mercado de hoteles, restaurantes y cadenas de comida rápida de Quito y Guayaquil, donde están basadas las coordinaciones de ventas. El área de Desarrollo de Negocios Internacionales busca nuevas oportunidades de negocios de la empresa fuera de las fronteras del Ecuador.

El área de Operaciones que da soporte a las otras áreas neurálgicas del negocio. Iniciamos por el área de Sistemas que da soporte a las demás; El área de Desarrollo de Talento Humano que realiza las labores de reclutamiento y selección, de su satisfacción y capacitación. El área de Compras y Logística que realiza las compras necesarias para

el desenvolvimiento del negocio y el abastecimiento a los diferentes departamentos. El área de Mantenimiento que se encarga de coordinar el mantenimiento preventivo y correctivo de todas las maquinarias y equipos así como el cuidado de consumo de energías y minimizar los impactos del negocio en el medio ambiente. El área de Relaciones Públicas coordina los eventos en los que participa Floralp. Finalmente tenemos al área de Finanzas que se encarga de obtener la información financiera y contable necesaria para la toma de decisiones.

Entre sus objetivos estratégicos esta el incentivar la producción lechera en el Ecuador, potencializar las nuevas marcas de quesos maduros Valpadana y Montano en los segmentos de mercado correspondientes. Consolidar a Zuleta, penetrar en nuevos mercados internacionales, incrementar la producción en Perú, e iniciar operaciones en Brasil y Colombia. (Floralp: 2011).

CAPÍTULO V

PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA PRESENTES EN FLORALP

La pregunta central de este trabajo es ¿Cómo comprenden e interpretan la Responsabilidad Social Corporativa los Actores de esta política empresarial? Para responder a esta pregunta me ha parecido pertinente tomar en cuenta algunas categorías de análisis de Ulrich: El principio de ganancia, la tarea empresarial de la creación de valor (ética en los negocios), el diálogo *stakeholder* como lugar de la moral en los negocios, la visión de creación de valor en la empresa que se refleja en el trato con los proveedores, el *Stakeholder Board of Directors*, que viene a ser el Gobierno Corporativo, y por último la protección de la dignidad y los derechos fundamentales intangibles en el manejo de los recursos humanos, consecuencia institucional de las relaciones *stakeholders* entendidas de modo ético-empresarial (Ulrich: 2008).

El Principio de Ganancia

Las presiones objetivas del mercado evidentemente influyen en el accionar empresarial de Floralp. Al respecto, la competitividad, tener buen precio, la buena calidad de los productos constituyen oportunidades de consolidarse en el mercado. Los procesos de mejora continua que vive la empresa llevan como resultado la búsqueda de ahorros, que se alinean con la búsqueda de mayor utilidad. (E1, 9 de febrero de 2009).

Por su parte, uno de los miembros del equipo directivo de la empresa afirma que el fundador de la empresa, el Sr, Oskar Purtschert no solamente pensó en hacer dinero desde sus inicios, sino en el bienestar de sus empleados (E2, 10 de febrero de 2009). Al respecto, hay una frase del Sr. Purtschert en el programa “El país de la mitad” dedicado a su historia de vida en el Ecuador realizado por el canal público EcuadorTV en el que menciona que “No trabajé solo para tener plata”. Tuvo la idea de elaborar quesos con la población de Ibarra, incluso fue a visitar al alcalde de esta ciudad pero no obtuvo su apoyo para desarrollar esta idea. (EcuadorTV, 2011).

Para un miembro del equipo financiero de Floralp, la filosofía de los dueños ha influido en la facilidad para implementar prácticas de Responsabilidad Social Corporativa. (E3, 12 de febrero de 2009).

Uno de los lineamientos estratégicos de Floralp es el promover la creación de empresas que coadyuven al desarrollo del negocio lechero. Floralp ayudó a sus

empleados a crear una empresa que provea servicios de transporte para sus productos lácteos. Floralp prestó los recursos para la compra de los camiones y el capital inicial. (E4, 2 de septiembre de 2011). El resto de los recursos para instalar la empresa de transporte de productos lácteos provinieron de la entrega de los fondos de reserva que realizó el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). Con esta entrega, los empleadores ya no depositan los fondos de reserva de los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), sino que los pagan directamente a los empleados. Los fondos de reserva son un monto de dinero equivalente a la doceava parte de la remuneración recibida por el trabajador. El Instituto Ecuatoriano de seguridad Social (IESS) recibía estos recursos hasta hace un año atrás. Ahora, los trabajadores que desean recibirlos tienen que elaborar una solicitud.

Ética en los negocios

El concepto de Responsabilidad Social Corporativa que maneja Floralp es parte de la cultura y “es el ser responsable, es bien acción, es bien pasión, es parte de lo que somos, de nuestra esencia final, no lo hacemos por quedar bien con alguien sino por nosotros mismos, nos sentimos bien, básicamente por eso” (E10, 2 de septiembre de 2011).

“Nosotros vamos a hacer las cosas bien hecho” Es otra de las frases que el Sr. Oskar Purtschert manifiesta en el programa de televisión antes mencionado. Desde sus inicios, el fundador de Floralp ha realizado acciones en beneficio de sus empleados. Estas acciones se han transmitido a través de los años, una vez que sus hijos se involucraron en el negocio. Se han mostrado muy dispuestos a analizar todos los impactos que ocasiona la empresa. Esto facilitó la implantación de las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa. (E1, 9 de febrero de 2009).

Floralp tiene un código de conducta en el que detalla su respeto a los derechos fundamentales intangibles de sus colaboradores. La Gerencia General se preocupa de fundamentar en la cultura organizacional los valores de su fundador, para lo cual a capacitado a todo el personal sobre el código de conducta. (Floralp: 2011). En sus procesos de selección se cuida de no tener ningún comportamiento discriminatorio, lo cual se soporta con su política de selección y contratación que en su parte pertinente dice que Floralp no realizará “ningún tipo de discriminación relacionado con raza, género, orientación sexual, preferencias religiosas o políticas, de rango social o económico, edad, idioma, nacionalidad” (Floralp: 2006).

En relación con la ética en los negocios y los impactos que la industria lechera puede ocasionar, un tema que merece particular atención es el vertido de suero como resultado de los procesos industriales lácteos. El suero es un subproducto que se obtiene de la elaboración de los diversos tipos de quesos. Se calcula que en promedio al procesar un litro de leche se obtiene el 90% de suero y el 10% de queso. El suero contiene un 25% de las proteínas de la leche, 10% de grasas y aproximadamente el 95% de lactosa. Su alto valor nutricional hace que resulte un desperdicio no usarlo en la alimentación humana. (Toalombo: 2011).

El suero sale de la leche y se está desechando por la alcantarilla en niveles no permisibles. No es tóxico, genera un gran crecimiento de microorganismos y molesta su olor, principalmente a los moradores del barrio donde esta ubicada la planta de Ibarra. (E1, 9 de febrero de 2009). Con la finalidad de minimizar estos impactos, Floralp contrató a una empresa para que diseñe una planta de tratamiento de aguas residuales. Lamentablemente la planta no funcionó, ocasionando un olor “terrible” y llenándose de moscos. La pérdida fue de \$100.000,00 (E4, 12 de febrero de 2009).

En la unidad de gestión ambiental del Municipio de Ibarra nos comentaron que para cumplir con la ordenanza relativa a vertidos de líquidos, Floralp contrató una empresa para que desarrolle una planta de tratamiento de aguas residuales pero ésta emitía gases que molestaban a los moradores y suspendieron la planta. (E6, 14 de febrero de 2009). El Presidente de la Junta parroquial afirma que en relación al tema de las molestias por el olor del suero “nos sentamos a conversar porque se expandía el mal olor y lo solucionaron” (E9, 11 de febrero de 2009).

Por su parte los trabajadores conocen el tema de la planta de tratamiento del suero y están alineados en cuanto al reconocimiento de la preocupación de los directivos por minimizar los impactos del vertido del suero. (GF, 13 de febrero de 2009). La principal razón por la que no se pudo poner en funcionamiento adecuado a la planta de tratamiento del suero es por una falla de diseño, Los directivos están en proceso de rediseñarla y a ponerla en funcionamiento para finales del 2011. (E7, 2 de septiembre de 2011).

Actualmente hay un debate en Ecuador sobre la conveniencia de consumir el suero en la alimentación humana como en algunos países, donde es materia prima de algunas bebidas lácteas. Floralp propone que se debería regularizar el consumo del

suero. (E1, 8 de septiembre de 2011). Mientras tanto, la empresa esta vendiendo el suero como materia prima (E1, 8 de septiembre de 2011), (E4, E5, 2 de septiembre de 2011). Durante el año 2009 el 45.12% del total de suero producido por los procesos de Floralp fue arrojado a la red de alcantarillado público. Para el 2010 el porcentaje aumentó a 71.74% y en lo que va del 2011, hasta el mes de agosto de 2011 solamente el 23.12% del total producido se ha arrojado. Se advierte una preocupación por disminuir los niveles de contaminación por el suero, pues se usa en otros procesos como la elaboración del queso ricotta para Supermaxi y la marca Valpadana.

En el sentido de promover la calidad ética de sus acciones empresariales, Floralp es parte del Centro de la Industria Láctea (CIL) y ejerce la presidencia del Directorio de esta entidad. Esta organización tiene como objetivo “agrupar a los industriales legalmente constituidos que se dediquen a pasteurización, procesamiento e industrialización de la leche” (CIL: 2003). El CIL se creó porque la anterior asociación se disolvió, y sus estatutos fueron aprobados en Asamblea General el 10 de noviembre de 2003. Las empresas que integran el CIL son Nestlé, Floralp, Alpina, Reyleche, Toni y últimamente se han unido Dulac y Salinerito.

De acuerdo a los estatutos del CIL, doce son los objetivos del centro, entre los cuales podemos mencionar como los más relevantes para el desarrollo de este estudio a los siguientes: Representar a sus afiliados ante autoridades nacionales o seccionales , así como frente a organismos nacionales e internacionales en defensa de sus intereses, garantías y derechos, prestar y desarrollar asistencia técnica a sus miembros, colaborar con las instituciones públicas y privadas para el estudio y solución de los problemas del sector lácteo, facilitar y promover la comunicación y el entendimiento con los demás eslabones de la cadena de producción de la leche y productos lácteos, establecer normas generales de la industria láctea relacionadas con la producción, comercialización y movilización de la leche y productos lácteos, defender la libre empresa y la libertad de comercio en el sector lácteo. (CIL: 2003).

El CIL se constituye como una entidad sin fines de lucro, científico técnica de apoyo a sus asociados y a todos los actores involucrados en la cadena de producción de la leche y productos lácteos. Han diseñado un perfil mínimo para el enrolamiento de nuevos socios que no toma en cuenta el tamaño de la empresa ni su participación en el mercado, sino que integren en su negocio las mejores prácticas a nivel de

procesamiento, de producto, de inocuidad, de sanidad, de responsabilidad social, de cuidado del medio ambiente, ética a nivel de comportamiento de sus directivos. Quienes quieran unirse al CIL deben primero cumplir con un perfil mínimo de buenas prácticas. (E16, 6 de octubre de 2011).

El CIL considera que la visión de negocio de la nueva empresa no es solamente el lucro donde los únicos *stakeholders* son los accionistas, sino que un emprendimiento comprende su rol y finalidad social. Ahora desde el CIL dan cabida a todos los grupos de interés de la industria láctea: Empresas, productores de todo tamaño, el gobierno, los consumidores, el medio ambiente. Confrontaciones históricas entre productores y empresas se han centrado únicamente en el precio del litro de leche. El CIL persigue la conformación de una estrategia común de desarrollo del sector lechero en la que se involucren no solamente actores privados sino también actores públicos. En este sentido, a partir del 2009 están participando en la Mesa Nacional de Concertación de la Leche, junto al Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAGAP). Una de sus principales propuestas es la de integrar en todas las discusiones la voz del consumidor. (E16, 6 de octubre de 2011).

Tomar en cuenta a todos los *stakeholders* ha beneficiado la comunicación, pues en las reuniones se buscan puntos de encuentro antes que desacuerdo, se han establecido canales de comunicación, relaciones con respeto y mesura. (E16, 6 de octubre de 2011).

El CIL propuso el esquema de pago del litro de leche por calidad que actualmente esta vigente en el país según acuerdo ministerial 136 del 21 de abril del 2010 (Ministerio de Agricultura: 2010), una campaña de promoción del consumo de leche y productos lácteos. Lideraron la modernización de la legislación técnica nacional de la leche, la reglamentación para el aprovechamiento de los nutrientes y la industrialización del suero de leche como fuente de alimentación humana y su uso a nivel de otras industrias como la farmacéutica y cosmética para generar nuevos emprendimientos en el país, evitando de esta manera su desperdicio y que sea un factor de contaminación.

Las normas técnicas son los parámetros que tienen que cumplir los productos para su venta al público. Anteriormente los actores privados junto al Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), desarrollaban y actualizaban las normas técnicas, pero no comunicaban al los otros usuarios. En julio de este año y como

resultado de la sugerencia del CIL, las normas técnicas son gratuitas, entonces su aplicación obligatoria ya no tiene un costo. (E16, 6 de octubre de 2011).

En el mes de septiembre de 2011 el CIL organizó el Tercer Foro del Sector Lechero Ecuatoriano. Contó con el auspicio de la Universidad Técnica particular de Loja, la Universidad Politécnica Salesiana, algunas empresas proveedoras de insumos para el sector lechero y la Federación Latinoamericana de Lechería (FEPALE). Entre los temas tratados en el foro se encuentran la innovación de envases para productos lácteos que protejan el producto frente a factores externos, los cuales pueden afectar su tiempo de vida útil para el consumo y sus características nutricionales. (CIL: 2011).

Se discutieron los beneficios de la utilización del suero de leche en la alimentación humana. En particular se discutió una alternativa para recuperar los nutrientes útiles para la alimentación humana y que se encuentran en el suero mediante la elaboración del queso Ricotta. Se discutió también la utilización del suero de leche en la elaboración de alimentos que pueden servir para atacar problemas de desnutrición en poblaciones vulnerables. (CIL: 2011).

Apoyo a pequeños productores

El área de fomento ganadero de Floralp creada en 1998 inició con talleres de capacitación para controlar la calidad y composición de la leche. El resultado es que Floralp paga un precio más alto por leche de buena calidad. Durante el año 2004, los pobladores de la parroquia El Carmelo en la provincia del Carchi se acercaron a Floralp para proponer la venta de leche.

Los pequeños productores de leche no veían en esta actividad una oportunidad de mejorar sus ingresos, más bien la consideran una actividad secundaria a la agricultura. Además están expuestos a los intereses de los intermediarios que pagan precios muy bajos por la leche que producen. En las familias, cuando las necesidades aumentan, es común que los padres emigren, la problemática de la migración dificulta la transmisión de saberes a los hijos. Asimismo tienen un escaso conocimiento técnico del negocio lechero, limitada negociación de sus recursos, productos y limitada capacidad de inversión, ligada a una baja productividad de sus pastos y vacas. (USAID, 2009).

En relación al tema intermediarios, el tejido de redes y relaciones a nivel de amistad, compadrazgo y familia ocasiona que muchas veces los pequeños productores

preferían vender la leche a precios más bajos a los intermediarios y prescindían de integrarse a alguna asociación. (E5, 12 de febrero de 2009)

Varias son las intervenciones que Floralp ha realizado desde el año 2004. Otra asociación que ha participado decididamente con Floralp en esta iniciativa de mejorar su capacidad productiva es la Asociación 24 de Junio de la parroquia Buenos Aires, en Imbabura. En estas dos asociaciones se fomentó la formación y fortalecimiento de las asociaciones, la creación y fortalecimiento de centros de acopio de leche, capacitación técnica a productores, fortalecimiento de la relación comercial con Floralp con incremento de su capacidad de negociación y disminución de costos de producción. (USAID: 2009).

Entre septiembre de 2007 y julio de 2008 ha habido un incremento en el número de socios en las dos asociaciones antes mencionadas, lo cual desde el punto de vista económico les ha permitido formalizar su microempresa de producción de leche. En el caso de La asociación Rancheros del Norte ubicada en la parroquia de El Carmelo el número de socios inició con 23 miembros y terminó en 44, es decir un incremento de 21 socios. Por su parte la asociación 24 de Junio ubicada en la parroquia Buenos Aires inició con 23 socios y terminó con 35, es decir incremento de 12 socios (USAID: 2009).

En el siguiente cuadro podemos apreciar algunas cifras que reflejan el mejoramiento de la producción de leche que para el caso de la asociación Rancheros del Norte va de 1455 litros a 3120 litros en el período analizado, lo cual representa un incremento del 114%. Para la asociación 24 de Junio la producción de leche va de 485 litros a 1019 litros lo cual representa un incremento del 110% (USAID: 2009). Estas mejoras son resultado de los procesos de capacitación técnica y acompañamiento para incrementar la productividad de los hatos de los pequeños productores.

Por su parte, el equivalente de empleos basado en un promedio de 160 horas trabajadas en un mes va de 28 a 66 en el caso de la asociación Rancheros del Norte y en el caso de la asociación 24 de Junio va de 49 a 74 (USAID: 2009).

El precio de cada litro de leche se incrementó de 24 centavos de dólar a 35 centavos de dólar que representa un incremento del 44% para la Asociación Rancheros del Norte, en cambio para la asociación 24 de Junio el precio se incrementó de 18 centavos de dólar a 30 centavos de dólar que representa un 67% (USAID: 2009). Entre septiembre del 2007 y julio del 2008 el sector lechero sufrió un invierno muy lluvioso y

frío, lo que particularmente afectó de mayor manera a la asociación 24 de Junio en Buenos Aires, que no logró incrementar de manera sustancial su productividad y calidad lechera por las condiciones climáticas, lo que se refleja en que el precio del litro de leche está cinco centavos por debajo del precio que le pagan por la leche a los pequeños productores de la asociación Rancheros del Norte. (USAID: 2009).

TABLA 1. PROYECTO RED PRODUCTIVA

ANÁLISIS DE EVOLUCIÓN DE PARÁMETROS PRODUCTIVOS, EMPLEO E INGRESOS

	Rancheros del Norte				24 de Junio			
	LINEA BASE		FINAL JUL 08		LINEA BASE		FINAL JUL 08	
	SUMA	PROM	SUMA	PROM	SUMA	PROM	SUMA	PROM
# ASOCIADOS	23		44		23		35	
LITROS DE LECHE	SUMA	PROM	SUMA	PROM	SUMA	PROM	SUMA	PROM
Lts Máximo	1996	86.8	4260	96.8	612	30.4	1395	39.9
Lts Mínimo	791	34.4	2148	48.8	348	13.9	762	21.8
Lt / socio / día	1455	63.3	3120	70.9	485	21.8	1019	29.1
Lt/ha/día		9.1		7.8		1.6		2.2
FUERZA LABORAL	SUMA	PROM	SUMA	PROM	SUMA	PROM	SUMA	PROM
# INDIVIDUOS	53	2.29	122	2.78	46	3.00	88	2.50
Equivalente Empleos de 160 Horas/mes	28	1.21	66	1.50	49	1.35	74	2.10
INGRESOS / LECHE	SUMA	PROM	SUMA	PROM	SUMA	PROM	SUMA	PROM
% del Ingreso Total		55%		63%		49%		46%
\$/lt		0.24		0.35		0.18		0.30
\$/Prod/día		15.18		24.81		3.92		8.40
\$/Prod/mes		462		755		119		256
INCREMENTOS \$			SUM	%			SUM	%
# INDIVIDUOS			69.86	133%			41.50	90%
# EMPLEOS			38.40	138%			24.61	50%
\$ INGRESO POR LITRO			0.11	44%			0.12	67%
\$ INGRESO POR SOCIO			293	63%			136	115%

Fuente: USAID 2009

La producción total de leche de la Región Sierra es el 74% que representa 3'392.000 litros de leche por día. Imbabura representa el 3% del total de la producción lechera de la Sierra. La productividad de la leche para pequeños productores con un terreno de hasta una hectárea de extensión es 4,36 litros por cabeza de ganado y 5,75

litros por hectárea por día. (www.agroecuador.com: 2011). La producción de los miembros de la asociación rancheros del Norte es 9,1 litros por hectárea, lo que refleja un considerable incremento de productividad. La asociación 24 de Junio no tuvo un desempeño adecuado por el invierno frío y lluvioso que limitó su capacidad productiva.

El mejoramiento de las condiciones productivas de estas dos asociaciones ha permitido que se hayan consolidado ciertas iniciativas comerciales de los productores, particularmente de la Asociación Rancheros del Norte pues se han creado cooperativas de ahorro y crédito, almacenes veterinarios que ayudan a toda la comunidad, una tienda para vender productos lácteos. (E1, 9 de febrero de 2009).

Durante el proceso, debo comentar que la contraparte de Floralp que se dedica a las capacitaciones y al acompañamiento de los pequeños productores manifiesta que los pequeños productores se esfuerzan por aprovechar al máximo las capacitaciones y talleres para incrementar la productividad de sus vacas. (E5, 12 de febrero de 2009).

En el mes de octubre de 2008 el Banco Interamericano de Desarrollo aprueba proyecto Plan de Negocios Inclusivos y el convenio de cofinanciamiento entre el BID y Floralp. El Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo cooperaría con Floralp en la ejecución del proyecto. El objetivo central de este proyecto fue “mejorar los ingresos de los pequeños ganaderos proveedores de leche, articulados a la cadena de valor de la empresa a través de la implementación de un modelo de capacitación y transferencia de tecnología” (SNV-BID FOMIN: 2011).

La duración de este proyecto fue de 3 años y contó con un presupuesto de \$120.885,00 de los cuales el 57% fue financiado por el BID-FOMIN, suma que asciende a \$68.760,00 y por Floralp el restante 43%, que asciende a \$52.125,00.

Al igual que en el anterior proyecto Red Productiva, se ha incrementado la producción de leche de las 14 asociaciones participantes en este proyecto de 5.000 a 21.000 litros diarios de leche, que son vendidos íntegramente a Floralp. Se ha mejorado la gestión empresarial en los 14 centros de acopio de leche, el nivel de calidad de la leche se ha incrementado en un 50%, los empleos se han duplicado. Los ingresos promedio crecieron de \$290,00 por productor al mes a \$500,00 por productor al mes. El precio promedio del litro de leche se ha incrementado de \$0,33 por cada litro a \$0,40 por cada litro (SNV-BID FOMIN: 2011).

Para el 2008, el aporte de las asociaciones se ubicaba en 5.000 litros, para el 2010 fue de 21.000 litros. La participación en las necesidades de leche de Floralp para sus operaciones por parte de las asociaciones de pequeños productores se duplicó, del 20% al 40%, lo cual fortalece la capacidad de negociación de las asociaciones ante la empresa (SNV-BID FOMIN: 2011).

En enero del 2010 se firma el contrato de préstamo No. SP/SF-09-07-EC para financiar el proyecto BID-PES SP/SF-09-07-EC (Programa de Empresariado Social) que desembolsará \$500.000,00 con la finalidad exclusiva de “otorgar créditos a pequeños y medianos productores lecheros y a asociaciones de productores lácteos para ser utilizados en sus actividades de producción del leche” (BID: 2010: 2). Por su parte Floralp tiene que aportar hasta \$215.000,00 para la consecución de los objetivos del proyecto (BID: 2010).

Desde enero de 2010 a Julio de 2011 se han realizado 172 operaciones de crédito por un monto promedio de \$1.500,00 para cada pequeño productor al 14% de interés anual a dos años plazo, alcanzando un total de \$242.650,00. A las asociaciones se les ha prestado \$56.000,00 con montos promedio de \$10.000,00 al 14% de interés anual a tres años plazo. Importante comentar que la tasa activa para microcréditos, es decir la tasa de interés que cobran los bancos en préstamos para microcréditos esta en alrededor del 28%. Los pequeños productores destinan este crédito a la compra de animales, fertilización de pastos, mejoras de infraestructura productiva y riego (SNV-BID FOMIN: 2011).

Otro de los proyectos que realiza Floralp junto al BID es el de cooperación técnica no reembolsable. Dentro de las actividades que realiza Floralp esta la donación de las denominadas “fincas demostrativas” que consiste en la entrega de cerca eléctrica para una hectárea de terreno y abono para mejoramiento del pasto. Con el ejemplo de los resultados en la finca demostrativa, el efecto se replica en los demás miembros de la comunidad, que aprenden de sus compañeros asociados y de los fomentadores ganaderos que las instalan. Tienen planeado instalar 35 fincas demostrativas hasta finales de 2011. (E7, 8 de septiembre de 2011).

El pequeño productor de leche forma parte de una asociación, y esta asociación es la que vende la leche a Floralp. El fortalecimiento de la asociación cuenta con el acompañamiento que tiene de la empresa. En la asociación hay un Presidente, Tesorero

y Secretaria. Los pequeños y medianos productores se sienten “apadrinados” porque no se imaginaron que Floralp les compraría leche y asistiría financieramente. Se les ha capacitado en temas financieros, como hacer un presupuesto familiar, como endeudarse y en temas de nutrición, “a veces ni siquiera tiene que ver con la empresa sin embargo nos consultan a nosotros, puedo comprar esto, que puedo hacer en este caso...o sea es una relación bastante íntima...” (E8, 8 de septiembre de 2011).

Por otro lado, me parece importante comentar que el diálogo *stakeholder* que conduce a la solidaridad hacia los pequeños productores ha causado lealtad en situaciones de escasez de leche. “Cuando hay escasez de leche venden la leche a Floralp, aun cuando tengan mejores ofertas y los precios se disparen”. (E10, 2 de septiembre de 2011).

Floralp considera a sus proveedores como la base fundamental de su negocio. La relación comercial de Floralp con las asociaciones se va consolidando con el tiempo y se hace notar que el diálogo de doble vía ha permitido mejorar la calidad de la leche (SNV-BID FOMIN: 2011). Las continuas reuniones entre los delegados de Floralp, Consultores, Fomentadores Ganaderos Locales, Administradores de los Centros de Acopio y Líderes de las Asociaciones ha servido para fundamentar un diálogo simétrico donde se pueden expresar inquietudes, detectar necesidades, identificar formas alternativas de hacer las cosas y dar seguimiento a los temas de manera inmediata. A mi juicio estas reuniones contribuyen a un diálogo *stakeholder* con igualdad de condiciones de comunicación en el que se construyen acuerdos tomando contacto con los grupos que de una u otra manera se ven influenciados por el quehacer empresarial. (Ulrich; 2008)

Los beneficiarios de estos proyectos se preguntan, como ha mejorado nuestra situación? Al interior de la familia se discute el futuro de la misma, la sostenibilidad del negocio y la asociatividad como parte importante para el futuro desarrollo de la asociación (SNV-BID FOMIN: 2011).

El gobierno a través del MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca) a creado el PRONERI (Programa de Negocios Inclusivos) basándose en la experiencia de Floralp. Firmaron con el PRONERI un convenio para que una consultora realice el levantamiento de la información de las asociaciones que trabajan con Floralp para generar la visión, misión y plan estratégico de las 14 asociaciones (E7, 8 de septiembre de 2011).

La Agencia de Desarrollo Empresarial del Carchi, que es una unidad del Gobierno Provincial de Carchi, la ONG Holandesa GIZ y Floralp trabajan en equipo para el proyecto de implementación de un sistema de recolección y acopio de leche para los pequeños y medianos productores, que garanticen condiciones de salubridad y calidad de producto de los cantones: Montúfar, Espejo, Mira y Tulcán. (Floralp: 2011)

Floralp va a contribuir con la capacitación de buenas prácticas de ordeño, calidad de la leche, manejo, almacenamiento y transporte de la leche desde su origen hasta el centro de acopio para las 6 asociaciones con aproximadamente 150 pequeños productores. Asimismo va a asesorar en la compra de los laboratorios, bidones y coordinar la construcción del centro de acopio. Floralp se va a beneficiar con una leche de mejor calidad a precios razonables, lo cual redundará en una mayor capacidad de producción y crecimiento. (Floralp: 2011).

Desde el mes de agosto Floralp ha puesto en ejecución un proyecto dirigido a las 14 asociaciones con las que mantiene proyectos de negocios inclusivos. Los objetivos del proyecto son el de motivar el interés por mejorar la alimentación en base a la actividad física que realicen, diferenciar los grupos de alimentos y su adecuada combinación, verificar el estado nutricional de la población objetivo e incrementar el consumo de productos lácteos en diversas preparaciones y de acuerdo a la necesidad de los grupos etáreos. (Floralp: 2011).

La función social de la empresa integrada a la tarea de generación valor ha motivado este proyecto que persigue la mejora de la situación nutricional y la concientización de lo importante que es alimentarnos bien.

Al respecto, Floralp tiene vigente desde el año 2005 una política de donaciones de leche que contempla una contribución de hasta el 0,1% de las ventas totales de la empresa. Para el año 2010 el monto asciende a \$121.942,00. En la política se establece que se dará preferencia a las zonas de influencia donde se encuentran ubicados los centros de producción en Ibarra y San Gabriel. Adicionalmente, hay donaciones permanentes a asilos de ancianos, escuelas, hogares infante - juveniles, etc. (Floralp: 2011). Floralp también cuenta con una política de asignaciones diarias de productos lácteos para todo su personal. (Floralp: 2011). Ambas políticas tienen adecuados sistemas de control de la ejecución transparente de las donaciones y asignaciones.

El diálogo *stakeholder* como lugar de la moral en los negocios

La preocupación por manejar el negocio en todas sus fases tomando en cuenta los impactos facilitó la implantación de las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa. (E1, 9 de febrero de 2009). Ya en noviembre del 2005 cuando se presentó el diagnóstico y plan de acción por parte de la ONG Swisscontact, se establecieron como campos de acción a las políticas y gestión, los empleados, el medio ambiente, los consumidores, proveedores y la comunidad. En este estudio no tomaremos en cuenta a los consumidores.

La comunidad

La relación ha sido más bien filantrópica, con colaboraciones a nivel de eventos de la comunidad, refrigerios y obras de infraestructura, o financiamiento de la grabación de un CD. En un primer momento Floralp ofreció su contingente para la planificación de las actividades y el control de los gastos comunitarios pero no hubo una respuesta afirmativa. (E4, 13 de febrero de 2009).

Hay interés por las actividades de gestión de la Junta Parroquial, sin embargo ha habido conflictos porque esperan dinero para realizar obras. La visión de Floralp es aportar recursos humanos y materiales antes que dinero. (E1, 9 de febrero de 2009). Durante el año 2008 Floralp donó la parte correspondiente al impuesto a la renta que estaba vigente en ese año para la terminación del cerramiento del coliseo de Caranqui. (E9, 11 de febrero de 2009).

El Medio Ambiente

En el primer informe de sostenibilidad que Floralp presenta para el año 2006, se advierte un interés por prácticas que vayan en el sentido de ser amigables con el medio ambiente. Se hace referencia al “cumplimiento de todas las normas y reglamentos relevantes de protección del medio ambiente”, reducir, reutilizar y reciclar, así como de apoyar la educación sobre el medio ambiente. Existen iniciativas en los puntos relacionados con el consumo de energéticos, manejo de residuos sólidos. A nivel de efluentes la instalación de la planta de tratamiento de aguas residuales estaba en estudio (Floralp, 2006).

Para el informe de sostenibilidad el 2007 se aprecian algunas iniciativas, entre las que podemos destacar el estudio del seguimiento a los equipos eléctricos de mayor consumo energético, y colocar dispositivos de medición para controlar el consumo e

implementar el plan de mantenimiento preventivo de equipos y máquinas. Ya empezamos a observar las primeras series de tiempo de consumos de energía eléctrica por cada 100 litros de leche. (Floralp, 2007).

Asimismo, para el tema combustible, se implementan controles operacionales de equipos de mayor demanda de combustible en sus procesos y estudios de tiempos muertos para mejorar la eficiencia y reducir el consumo de diesel. Para reducir el consumo de agua principalmente recuperan el vapor que se convierte en agua líquida para hacerlo recircular y de esta manera reducir el consumo de agua. En cuanto a residuos sólidos, se determina que producen 2,4 toneladas al año y se implantan sistemas de clasificación manejo y disposición final de los residuos. Importante anotar que de acuerdo al informe técnico demostrativo presentado a la Unidad de Gestión y Control Ambiental del Municipio de Ibarra la empresa esta dentro de los valores máximos permisibles para emisiones a la atmósfera (Floralp, 2007).

En el año 2008, en cuanto al consumo de energía eléctrica la principal iniciativa es la de reducir los tiempos de operación de los equipos como motores, equipos de enfriamiento y banco de hielo sin perder la eficiencia. Se continuó con la recuperación del vapor para incrementar la eficiencia y rapidez en la generación de vapor y se automatizó el encendido de los calderos, lo cual permitió un ahorro de 250 galones de diesel por semana. El consumo de agua se redujo mediante el mejoramiento de la distribución de agua para enfriamiento del queso, se creó un sistema de recirculación de agua helada para dicho proceso, en el cual se ha descartado un gran volumen de uso innecesario. (Floralp, 2008).

En el año 2009 se continúan con las iniciativas para reducir los consumos de energéticos. En el caso de la energía eléctrica, el diesel y agua no se obtienen reducciones importantes. Se presenta un cambio sustancial en cuanto a la publicación de medidas de emisiones de combustión de los calderos, de donde se concluye que las emisiones de gases están dentro de los límites permisibles por la ordenanza municipal.

Se expone una tabla comparativa entre los resultados del análisis de calidad de efluentes de Floralp y los exigidos por la ordenanza del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, donde se aprecia que la empresa no cumple con la norma relativa a aceites y grasas y otros efluentes propios de sus procesos industriales. Cabe

anotar que la ordenanza del Municipio de Ibarra para el año 2009 y 2010 no contemplaba medidas con respecto a los efluentes evaluados.

Para el año 2010 hay un descenso en el consumo de energía eléctrica medido por la eficiencia en el consumo, que se sube de 90,24 % en el 2009 al 98,61 en el 2010. La eficiencia en el consumo de diesel se incrementó de 86,57% a 97,66% debido a las medidas desarrolladas por la empresa, sin embargo para el caso del agua no ha sido posible principalmente por el desarrollo de nuevos procesos de limpieza. El manejo de los residuos sólidos se ha tecnificado de mejor manera que en los años anteriores y se ha establecido un sistema de control del cumplimiento por parte de todos los empleados. Al igual que en el año 2009 Floralp continua incumpliendo la ordenanza para efluentes que se utilizó como parámetro, es decir la del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (Floralp, 2010).

Desde el tercer trimestre del año anterior y de acuerdo a la normativa vigente emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales la empresa contrató a un funcionario encargado de la seguridad y salud ocupacional y que en este caso también se encarga de los temas del medio ambiente. Actualmente Floralp esta en proceso de obtener su licencia ambiental y están buscando un gestor ambiental para que asesore en el manejo de los desechos como cartón y papel, así como aceites y grasas. En el grupo focal realizado pudimos obtener un testimonio en el que un empleado del área de producción comentaba sobre el manejo adecuado de los desechos como cartón y plástico.

El Ministerio del Ambiente ha tomado el liderazgo en cuanto al manejo ambiental y para iniciar el trámite de obtención de la licencia ambiental la empresa obtuvo el certificado de intersección para cada planta de producción. (E7, 2 de septiembre de 2011). El certificado concluye que las plantas no intersectan con el Sistema Nacional de Áreas Protegidas, Bosques Protectores y Patrimonio Forestal del Estado (Floralp: 2011)

La visión creadora de valor de Floralp según la Gerencia General

La visión creadora de valor de Floralp de acuerdo a su Gerente General es

Competitividad, es tener buen precio, buena calidad y oportunidad, si a esto tu le juntas este valor de responsabilidad, de preocupación sobre lo que te rodea, que es no dañar el medio ambiente, provocar desarrollo social y el desarrollo social lo provocas a través de prácticas de no corrupción, a través de la mejora de la calidad de vida de tus empleados, a través de la mejora de la nutrición, por ejemplo con el aporte de tus productos, a través de generar buenas prácticas. Este famoso sello *hace bien, hace mejor*, que lo esta haciendo el Ecuador como concepto de reconocimiento a las buenas prácticas, ese sello nació un poco

de un estudio también sobre nuestra forma de ver las cosas y de hacer las cosas, o sea fuimos partícipes, entonces el generar políticas públicas que ayuden a que el resto de la gente se meta en el mismo carril, en la misma onda, yo creo que esas son las cosas que generan valor en la actividad empresarial y te vuelve más competitivo, porque esa generación de valor hace que tu precio, tu calidad y tu oportunidad estén permanentes (E10, 2 de septiembre de 2011).

Desde el diálogo *stakeholder* como lugar de la moral en los negocios, los conceptos de buen precio y calidad se alinean con la satisfacción de las necesidades de sus compradores. La competitividad es vista como una oportunidad buscando maximizar las utilidades, lo cual está alineado con el principio de ganancia. La empresa busca la mejorar la calidad de vida de sus *stakeholders* y se preocupa por el cuidado del medio ambiente.

La generación de programas como el PRONERI y el sello “hace bien hace mejor” es una consecuencia de las prácticas privadas, que pueden ser replicadas por el Gobierno a través de una política pública. Por último, se infiere Floralp considera que la visión generadora de valor de sus operaciones a través de buenas prácticas genera competitividad.

La visión de creación de valor en la empresa que se refleja en el trato con los proveedores

Los pequeños productores de leche, constituyen una parte fundamental en la cadena de valor de Floralp. Floralp califica a los proveedores de insumos, maquinarias y materiales. En el año 2006 Floralp tuvo un primer acercamiento a sus proveedores de insumos para darles su apoyo, ofrecerles pagos a tiempo en fechas convenidas y hacer los pedidos a tiempo, con la finalidad de evitar los apuros logísticos que presionan a los proveedores a entregar los pedidos de un momento a otro. En el 2007 fueron un paso adelante, hicieron visitas para determinar si poseen certificaciones de calidad ISO o de normas de sanitación HACCP.

En el 2008 en su proceso de calificación de proveedores incluye formalmente un cuestionario para determinar trabajan con responsabilidad social. Se realizaron visitas en las que verificaban en el sitio si había trabajo infantil o forzado, conciencia medioambiental, solicitan las planillas de pago al IESS para evaluar el cumplimiento de los pagos y si hay equidad en la remuneración para hombres y mujeres que realizan el mismo trabajo. El peso que tenían estas prácticas sobre el total de parámetros es del 15%. Si el proveedor incumple alguno de estos parámetros se le pide que corrija esta

conducta inmediatamente y si no lo hace entonces la relación comercial termina. (E15, 8 de septiembre de 2011).

El resto de componentes de la evaluación de proveedores estaban relacionados principalmente con la calidad, la antigüedad de la relación comercial con el proveedor, su capacidad de ofrecer catálogos y fichas técnicas y las condiciones de pago. Un segundo grupo de criterios para la calificación lo constituyen situaciones de tipo más comercial como si cumple con los plazos de entrega, precios y garantías. (E15, 8 de septiembre de 2011).

De acuerdo a este sistema de calificación Floralp tiene 4 tipos de proveedores: A, B, C, D. Los Proveedores del tipo A son los que obtienen una calificación mayor al 75%, los tipo B una calificación mayor a 40%, Los tipo C menor a 40%. Floralp solamente compra sus insumos y materiales a los proveedores tipo A o B.

Hasta el año 2010 Floralp llevaba a cabo una capacitación a sus proveedores de transporte de materia prima, es decir de leche. A los proveedores de transporte se los capacitaba en el manejo adecuado de la leche para que conserve su calidad. La leche que no llegaba en óptimas condiciones o había sido adulterada no entraba a los silos de almacenamiento (E14, 10 de febrero de 2009).

Desde el 2007 Floralp evalúa la satisfacción de sus proveedores. Para el 2009 el porcentaje de satisfacción se ubicó en 96,6%. En el 2010 fue de 94,23%. El índice principalmente evalúa si los pedidos se realizan a tiempo, comunicación abierta con el proveedor de insumos, interés de los proveedores por las prácticas de Responsabilidad Social y por último la satisfacción de ser proveedores de la empresa. (Floralp: 2009).

Visitar a un proveedor y hablarle sobre Responsabilidad Social Corporativa puede ser un tanto incómodo. La gran variedad de prácticas y culturas corporativas limitan el margen de acción de la empresa para promover y concientizar sobre la importancia de adoptar acciones de Responsabilidad Social Corporativa. (E15, 8 de septiembre de 2011).

Actualmente están trabajando con una herramienta vía Internet. Permitirá que los proveedores puedan calificar su relación con Floralp. Durante el 2010 no hubo visitas a los proveedores porque no tienen todavía desarrollado un esquema que les permita profundizar de manera adecuada en el cumplimiento de las prácticas de

Responsabilidad Social Corporativa. Algo nuevo que van a incorporar es el cumplimiento de normas de seguridad industrial (E15, 8 de septiembre de 2011).

Se está conformando un equipo auditor que realizará una auditoría a las empresas proveedoras de insumos de Floralp, a finales de 2011. En estas visitas se detectarán fortalezas y debilidades en relación a la Responsabilidad Social Corporativa y se va a proponer trabajar en conjunto con el proveedor, para corregirlas. (Floralp, 2011)

Para Floralp los proveedores de insumos son considerados aliados estratégicos, importantes. Por ejemplo, los invitan a eventos como la inauguración de una nueva planta. Hay un diálogo en el que se llegan a acuerdos. El año anterior, grandes clientes de Floralp empezaron a pagar a 90 y 120 días, lo cual ocasionó disminuciones de flujo de efectivo en la empresa. Se propuso a los proveedores que el 80% de las facturas se pague a 45 días, cuando el acuerdo inicial era de 30. No hubo mayores inconvenientes con esta propuesta, lo cual permitió estabilidad del flujo de efectivo y el cumplimiento de otros compromisos, asimismo importantes y urgentes. (E15, 8 de septiembre de 2011).

Floralp toma en cuenta las relaciones comerciales con pequeños proveedores de insumos. Por ejemplo, adquieren una pequeña porción de productos desengrasantes a un humilde hombre que los elabora desde su casa y con maquinaria muy simple. Le han instruido en qué es lo que necesitan. El gran volumen lo compran a una empresa que tiene normas ISO22000. (E13, 12 de febrero de 2009).

Durante las visitas que realiza Floralp a sus proveedores se procura verificar si tienen en sus operaciones trabajo infantil. En una ocasión se encontró a dos niños que estaban clasificando ciertos desechos de papel. Indagando se llegó a determinar que es un trabajo ocasional, optativo y voluntario, que solamente fue durante el período de vacaciones. (E13, 12 de febrero de 2009). En el campo se puede observar a niños ayudando en el ordeño a sus padres, la situación económica no permite que contraten mano de obra para esta tarea.

Por otra parte, uno de los miembros de la parte directiva de la empresa comenta que durante el año 2010 tuvieron que tomar decisiones duras al reducir en 14 mil litros su demanda diaria de leche, por la sobreproducción. El precio del litro de leche estaba elevado causando una reducción de la demanda. Se prescindió de los proveedores que a

pesar del acompañamiento no habían logrado alinearse con los estándares de calidad que solicita la empresa en cuanto a la leche. (E5, 2 de septiembre de 2011).

Gobierno Corporativo

En Ecuador, cerca del 70% de las empresas ecuatorianas no llega a la segunda generación, apenas el 15% llega a la tercera y el 4% solamente llega a la cuarta. El 80% de las razones por las cuales las empresas desaparecen no tiene que ver precisamente con el negocio, sino con problemas de sucesión y de gobernanza. (Peña: 2010).

Floralp es una empresa familiar con capital cerrado. La gerencia general comenta que la familia apoyó el cambio de estatutos, la reestructuración de la empresa, el establecimiento de un directorio y la implantación de un sistema de gobierno corporativo. Había la necesidad de crecer, expandirse y oxigenar las áreas. “el recelo de los miembros de la familia de que otra persona tenga una dirección estratégica es un conflicto. Lo hemos concebido como un proceso suave, despacio...” (E1, 9 de febrero de 2009).

En el año 2009 había un directorio ejecutivo, parte de la alta administración de la empresa y que manejaban la parte estratégica. Una firma los ayudó en el proceso de Gobierno Corporativo que fue facilitado por el consenso a nivel de familia de no interferir en el gobierno de la empresa. (E1, 9 de febrero de 2009).

El sistema de Gobierno Corporativo funciona desde el año anterior. El Directorio esta compuesto por 5 miembros. Dos accionistas que no trabajan el Floralp, el Gerente General, un empleado de la planta, y uno totalmente independiente y que no tiene relación ni siquiera con la empresa ni con el sector lechero. (E10, 2 de septiembre de 2011).

Antes de la implementación del directorio la gerencia general se comunicaba continuamente con los accionistas para informarles sobre la situación económica, sobre la empresa y estrategias. La estructura fortalecida de Floralp motivó el establecimiento de un Directorio no ocasione conflictos. Sin embargo en un momento del proceso hubo cierta pérdida de comunicación entre la gerencia general y los accionistas, pues se informaba al directorio. Esta situación se corrigió rápidamente con el acuerdo de llevar adelante reuniones informativas. (E10, 2 de septiembre de 2011).

Una de las recomendaciones del directorio, es el establecimiento de un consejo de familia en donde se prevengan y solucionen los conflictos familiares. Los hermanos

se han puesto a hablar de los conflictos pasados y de cosas que ahora los enfrentan. Se espera que a fin de año como consejo de familia estén trabajando en estrategias familiares para sostener el bienestar de la familia independientemente del tema empresarial. (E10, 2 de septiembre de 2011).

Uno de los lineamientos estratégicos de la gerencia general es el de no dispersar la propiedad porque considera que si hay más accionistas eso pone en riesgo a la empresa. Se busca consolidar la propiedad, lo que para la gerencia general le da una perspectiva de mucha solidez.

Manejo de Recursos Humanos

Hace dos años un miembro del equipo directivo del área de operaciones comentó una iniciativa de realizar un programa de vivienda en el que se iban a dar facilidades a los empleados para que adquirieran sus viviendas. (E4, 12 de febrero de 2009). Previo examen del comportamiento de los empleados elegibles en función de antigüedad, potencial de desarrollo, desempeño e ingresos, les dieron facilidades como el adelanto de utilidades por 4 años, anticiparon el décimo tercero, créditos a la medida, asesoramiento en el trámite para obtener el bono de la vivienda que entrega el Gobierno Nacional. Aunque no resultó un programa de vivienda que beneficie a la gran masa de empleados, si se puede decir que benefició al menos a 5 de ellos. Al momento este plan habitacional está detenido porque la autopista que va a facilitar el manejo del tráfico hacia el centro de Ibarra va a pasar por estos terrenos. Dado que la plusvalía se incrementará, consideran esperar para seguir construyendo. (E4, 2 de septiembre de 2011).

Dado que no se tuvo acceso a la información de los márgenes de utilidad de este proyecto, no puedo comentar acerca de la orientación hacia la maximización de la ganancia pero si es posible aseverar la voluntad de ayuda y de prestar facilidades por parte de los dueños de la empresa para que los empleados adquirieran su casa propia.

Durante el grupo focal se pudo recolectar algunos testimonios de 4 empleados de la parte operativa de Floralp. Uno de ellos refiriéndose a las continuas capacitaciones que realiza la empresa sobre temas de trabajo, nutrición, motivación, mejoramiento continuo indica que “las capacitaciones son bien vistas porque nos ayudan personalmente a uno y a la empresa también”. En cuanto a valores se habla de que Floralp cultiva la obediencia, a hacer bien el trabajo, ser puntuales y mejores.

Por otro lado, pudimos conocer que hay colaboradores que no se comprometen con la Responsabilidad Social Corporativa. Hace dos años, uno de los miembros del equipo gerencial comentó que “en la gente de base, en los obreros falta arraigar un concepto concreto de responsabilidad social”. (E5, 12 de febrero de 2009). En cambio uno de los trabajadores expresó en el grupo focal que “hay compañeros que no captan la filosofía, pero eso hay en todas partes”. (Grupo focal, 13 de febrero de 2009).

Asimismo otro de los trabajadores manifiesta que la empresa siempre ha tenido en cuenta los valores que inculcan a los empleados, y que en esto hay una capacitación constante, asimismo la solidaridad. “Si alguien esta enfermo nos damos la mano”. (Grupo focal, 13 de febrero de 2009).

En este orden de ideas, durante el segundo semestre del 2011 Floralp despidió a 6 trabajadores que tenían un comportamiento incorrecto. Uno de ellos se encontraba haciendo proselitismo político dentro de la empresa y el otro estaba entregando fermentos a la competencia. Algunos de ellos con más de 10 años en la compañía. (E12, 2 de septiembre de 2011).

La llegada de los sistemas informáticos obligaba a aprender computación a personas que ni siquiera habían terminado la primaria. La solidaridad de los compañeros permitió que muchos de ellos logren aprender a operar los sistemas y los correos electrónicos. “los días de descanso entre semana tocaba acudir a otros compañeros para pedir ayuda y ahí aprender”. (Grupo focal, 13 de febrero de 2009).

Los empleados hablan incluso de capacitaciones que les ayudan a mejorar las relaciones en el hogar y a evitar los conflictos. Por ejemplo dicen que “las capacitaciones sirven para el hogar incluso como una motivación” (Grupo focal, 13 de febrero de 2009).

Antes de entrar a laborar se toman el tiempo para compartir temas de trabajo, como un proceso formal y continuo. Una vez al mes se reúnen para llevar inquietudes y comentarios sobre el trabajo diario que realizan. En cuanto a los derechos fundamentales, comentan que no hay discriminación de ninguna índole. (Grupo focal, 13 de febrero de 2009).

Los empleados de Floralp sobre manifiestan que Floralp “para mi es una familia más”, “un ejemplo de vida, esfuerzo, dedicación. A sido un complemento más a la vida

de cada uno, es un esquema de un padre que inculca a sus hijos”. (Grupo focal, 13 de febrero de 2009).

Seguridad y Salud Ocupacional

Actualmente Floralp tiene implementado un sistema de prevención de riesgos laborales, se realizan chequeos preocupacionales a todos los empleados que ingresan a la empresa. Se ha desarrollado una matriz de riesgos laborales, del tipo leve, moderado e intolerable. También se realizan chequeos ocupacionales a todos los empleados, tomando en cuenta el riesgo respectivo que cada empleado maneja, de acuerdo a los protocolos de salud para cada riesgo. (E7, 8 de septiembre de 2009)

En cuanto al tema de la seguridad industrial del personal, existe la percepción por parte del funcionario encargado de la salud y seguridad ocupacional, de que es un tema de cultura y de cambiar hábitos y conductas, los empleados todavía no han asumido totalmente su responsabilidad sobre su salud y seguridad. Existen retos con algunos de ellos que no quieren usar sus equipos de protección. El reglamento interno contempla sanciones de tipo verbal o escrito. (E7, 8 de septiembre de 2011).

Floralp cuenta con una Política de Seguridad Industrial, cuyo objetivo es el de prevenir los riesgos laborales, mejorar la productividad y velar por la salud y bienestar de sus trabajadores. La política resalta el compromiso de la gerencia de mejorar las condiciones de trabajo de los empleados de la empresa, para lo cual es una prioridad asignar los recursos económicos y humanos necesarios para la ejecución y el cumplimiento de las políticas, procesos y normativas desarrolladas por el comité de Salud y Seguridad Ocupacional. (Floralp: 2006). La nueva normativa emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales obliga al desarrollo de un Plan de Seguridad y Salud ocupacional, el mismo que se encuentra en etapa de implementación. El Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional es el instrumento que contiene las normas de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en la empresa. Se encuentra en trámite en el Ministerio de Relaciones Laborales. Asimismo se esta registrando el Comité de Salud y Seguridad Ocupacional y sus miembros poco a poco se están involucrando consistentemente para cumplir con su función de estar vigilantes del seguimiento de la normas de salud y seguridad ocupacional y estar atentos a responder ante una eventualidad o incidente que involucre a la empresa y que afecte a sus empleados (Floralp: 2011).

Durante el 2011 se han realizado capacitaciones en 14 temas de seguridad dirigidas a áreas específicas o a toda la organización. Entre los temas principales están el uso de equipos de protección, prevención de riesgos del trabajo, temas de salud pública, etc. (E7, 8 de septiembre de 2011).

La funcionaria de salud y seguridad ocupacional, que también es médico, comenta que algunos empleados presentan dolores crónicos por alguna razón. Investigando más a fondo ha llegado a determinar que son dolores psicosomáticos, es decir que algún problema psicológico del medio ambiente social, laboral, familiar esta impactando en su salud. Por ejemplo se registran dolores musculares que no ceden fácilmente, que no tienen una causa física. Otro de los factores coadyuvantes a la aparición de estos dolores es el stress laboral que se refleja en la monotonía, insatisfacción, rutina, acoso. (E7, 2 de septiembre de 2011).

Estos dolores psicosomáticos son causados por un riesgo psicosocial. Están empeñados en medirlo con la ayuda de una herramienta denominada ISTAS21, que es un test a manera de encuesta aprobado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Este test esta dividido en categorías donde se evalúa el esfuerzo físico, nivel de involucramiento en el trabajo, nivel de involucramiento en el ambiente familiar, cómo se sienten los empleados con respecto a su importancia en el trabajo, en la familia. Se miden las exigencias psicológicas del trabajo, apoyo de los compañeros de trabajo y calidad del liderazgo, estima laboral. Evaluando la carga de tensión del trabajador se puede aproximar a la razón de sus dolores psicosomáticos. (E7, 2 de septiembre de 2011).

Particular atención merece la reubicación de empleados que tienen problemas médicos. Hace algunos años un empleado sufrió un problema de lumbalgia y por esta razón no podía continuar con sus labores en el área de producción. Lo reubicaron en un puesto de trabajo en el que no estuviera expuesto a estos esfuerzos que empeoran su situación de salud, y se vigila el estado de su dolencia. Otro ejemplo es el de un trabajador que tuvo unos cortes a nivel de su mano en su trabajo anterior. Probablemente sufrió el corte de algunos nervios. El trabajo que realizaba en Floralp es del hilado del queso mozzarella que lo expone a altas temperaturas. Se chequeó al empleado porque presentaba dolores en sus manos, se consulto al Seguro Social y no

determinaron alguna dolencia especial relacionada con el trabajo actual, sin embargo ya han reubicado a este trabajador. (E7, 2 de septiembre de 2011).

Comunicación interna con los empleados

Más de un ejecutivo ha comentado que cuando hay diferencias al interior de la empresa se busca generar acuerdos, (E2, 9 de febrero de 2009). “Somos muy flexibles a escuchar, los empleados se sienten respetados y las puertas siempre están abiertas, lo que genera acuerdos”. (E4, 13 de febrero de 2009). El nivel de comunicación es esencial, es una organización bastante plana en la que el personal puede trabajar de manera interdependiente. Floralp maneja una encuesta trimestral de satisfacción para sus empleados. Hay sistemas de evaluación interna que promueven y evalúan el respeto, las relaciones y el bienestar de la gente en el trabajo. (E1, 9 de febrero de 2009). Precisamente en el año 2010 el nivel de satisfacción de los empleados fue de 170,42 en Producción, 166,59 en Operaciones y 168,50 en Ventas, sobre un máximo de 200. (Floralp, 2011).

En cuanto a los temas de comunicación interna, utilizan herramientas como el Argos 360, una metodología de evaluación en ciertas habilidades gerenciales y de comportamiento, mediante la evaluación con una encuesta llenada por los colegas, los empleados y los jefes de las personas involucradas en el ejercicio. (E12, 2 de septiembre de 2011).

Los jefes departamentales son responsables del nivel de comunicación de sus supervisados, entonces aun cuando los jefes departamentales pueden tener una buena calificación en cuanto a comunicación, si los subordinados están con niveles bajos, arrastra en la calificación al jefe departamental y lo obliga a velar por el mejoramiento del nivel de comunicación de sus supervisados. (E12, 2 de septiembre de 2011).

La comunicación es consolidada con prácticas como la de las reuniones mensuales de los grupos de mejora, que se desarrollan en todas las áreas de la organización. En estas reuniones se llevan inquietudes y comentarios sobre el trabajo que se realiza diariamente, buscando soluciones a los problemas de trabajo. (Grupo focal, 13 de febrero de 2009).

Reconocimiento del trabajo de los Empleados

Existen acciones que financia la empresa que van en el sentido del reconocimiento al trabajo de los empleados. El año anterior rentaron un avión y como

un paseo sorpresa muy breve los llevaron a todos los empleados a Guayaquil. Mucha gente nunca en su vida se subiría a un avión. Para este año se fueron a Manta y el próximo año los empleados están ahorrando para irse por su cuenta a Cali. (E12, 2 de septiembre de 2011).

Hay una política de reconocimiento en la que se especifica que cualquier persona puede nominar a un trabajador en los grupos de mejora. Luego los jefes de área expondrán las razones por las que el empleado merece el reconocimiento en los comités respectivos. Se entregarán regalos en las juntas departamentales a los nominados por los grupos de mejora. Se aclara que el reconocimiento no puede ser en dinero en efectivo. (Floralp: 2006).

Uno de los testimonios de un empleado con más de veinte años en la empresa manifiesta la figura de disciplina, sencillez y honradez del fundador. “Cuando yo empecé a trabajar éramos solo nueve personas y quien administraba era Don Oscar, papá de Norberto y era bien estricto, nos daba ejemplo de la sencillez, honradez y la puntualidad al trabajo y así se ha ido creciendo”. (Grupo focal, 13 de febrero de 2009).

Floralp tiene una serie de políticas relacionadas al control del personal. La Política de control de cumplimiento de normas, políticas y procedimientos precisamente controla el incumplimiento de procedimientos, y faltas disciplinarias como llegar al trabajo con resaca, faltas injustificadas, atrasos, desperdicios de materia prima y productos, no elaboración de reportes, faltas a las reuniones de los grupo de mejora. Las sanciones son administrativas como memos al archivo personal en Recursos Humanos y económicas, que van de \$1 a \$8 dólares. (Floralp: 2007).

Floralp apoyó a todos sus empleados contratados con anterioridad al 2006 para que puedan culminar sus estudios de bachillerato. Se les permitió asistir a clases en horarios de trabajo, y se les entregó para sus estudios una ayuda económica de \$180 para culminar el ciclo básico y \$230 para culminar el ciclo diversificado. Se aclara que quienes no aprovechen este beneficio y reprueben sus años de estudios deberán devolver la asistencia financiera. (Floralp: 2007).

Floralp tiene una política de remuneraciones basada en una valoración de cargos por ciertos parámetros relacionados con el desempeño de todos los empleados. Los parámetros aplican para todas las posiciones. Por ejemplo para el parámetro formación académica tenemos 5 subdivisiones de acuerdo al nivel académico que

tenga el empleado: Ciclo Básico, Secundaria, Técnico, Superior y Postgrado. Para cada una de estas categorías existe un monto en dólares relacionado que se aplica de acuerdo a los requisitos académicos de la posición que se está valorando. Lo mismo se replica para el resto de parámetros. Entre los más importantes podemos encontrar: experiencia, responsabilidad sobre bienes, número de personas a su cargo, esfuerzo físico, esfuerzo mental, horarios de trabajo. Anualmente el Jefe de Talento Humano junto con el Gerente General y el Gerente de Operaciones revisarán la valoración de cargos y se determinarán los ajustes salariales. (Floralp: 2006).

En cuanto al clima laboral, Floralp utiliza una herramienta que mide tres dimensiones de la calidad del trabajo: El contexto físico, el contexto social y el entorno intra organizacional. El rango de calificación es bajo cuando se encuentra entre 40 y 93 puntos, nivel promedio de 94 a 147 puntos y un nivel alto entre 148 y 200 puntos. El resultado promedio obtenido en el mes de junio a 114 personas de la organización es 167,55 que equivale a un nivel alto, es decir que la calidad de vida del trabajo es percibida como muy satisfactoria. Este puntaje revela un incremento de 2,54 puntos con respecto a la anterior medición realizada en el mes de diciembre de 2010. En los primeros meses de este año la empresa tuvo que despedir a trabajadores que tuvieron conductas incorrectas, inclusive uno de ellos proporcionó información confidencial a la competencia. Esta situación no influyó de manera importante en los resultados de la encuesta. De las 115 personas encuestadas, solo 39 de ellas demostraron alguna inconformidad, lo cual representa el 35% de la nómina de empleados. (Floralp: 2011).

CAPÍTULO VI CONCLUSIONES

The Business of Business is Business. Según Friedman, las mejores decisiones para todos son las que se toman en función del interés de los accionistas de la empresa, sujetándose a la ley y a la ética. Si los ejecutivos gastan dinero en Responsabilidad Social están gastando un dinero que no es suyo. Esta idea se ha insertado profundamente en la visión que sobre los negocios tienen los ejecutivos y empleados de las empresas. Este comportamiento es visto como una obligación moral del empresario. La maximización de la ganancia es un lugar común del comportamiento del ejecutivo empresarial. Por otra parte, el cumplimiento de la ley no implica que el actuar empresarial sea socialmente responsable, pues las leyes pueden favorecer a unos y perjudicar a otros. La subordinación de las cuestiones morales que se explican a través de las cuestiones económicas nos conduce a un reduccionismo económico. (Ulrich: 2008).

Este estudio es importante porque nos permite contrastar por un lado las ideas referidas en el párrafo anterior con las acciones del Sr. Oskar Purtschert, y su deseo de no solamente hacer dinero sino principalmente hacer las cosas bien, compartir sus conocimientos, infundir disciplina, respeto y comportarse con consideración a sus empleados, y que ha propiciado en la cultura corporativa de Floralp una predisposición para el desarrollo de prácticas de Responsabilidad Social Corporativa.

A partir del diagnóstico realizado en el año 2005 se van poco a poco consolidando estas prácticas de Responsabilidad Social Corporativa hasta el día de hoy, han elaborado 5 balances sociales desde el año 2006. El sentido humano y social del Sr. Purtschert así como su tenacidad para perseguir sus objetivos empresariales también ha coadyuvado a generar un ambiente favorable para el desarrollo de las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa.

El comportamiento del *homo oeconomicus* que maximiza los beneficios de acuerdo al propio interés, causa la destrucción de los ecosistemas, el agotamiento de los recursos naturales, diferencias conflictivas entre culturas y violencia alrededor de intereses económicos, no toma en cuenta la solidaridad y el diálogo como una conducta empresarial. En Floralp, esta solidaridad se revela en la ayuda que se brindan los empleados entre sí ante los retos de la innovación, como en el caso de la implantación

de nuevos sistemas y la ayuda que se prestaban los unos a los otros, principalmente a los empleados que tenían muy pocos años de instrucción primaria y tenían dificultades de adaptarse a los cambios. Se ve también en tantas iniciativas filantrópicas con la comunidad, como por ejemplo en la colaboración con recursos para la terminación del coliseo de Caranqui, las asignaciones de leche a sus empleados, donaciones de productos lácteos para eventos especiales organizados por la comunidad y otras organizaciones, así como la donación constante de leche para instituciones de cuidado de ancianos, escuelas, hogares infanto juveniles, etc.

Alcanzar la mayor ganancia posible con respecto al capital ocupado es una presión objetiva que Floralp la toma en cuenta en la medida que permite tener un negocio en marcha. En esta perspectiva, los grupos de mejora continua que abarcan a todos los empleados de la organización también se preocupan de ahorros y productividad en costos. Ciertas decisiones como el reducir la demanda de leche debido a la sobreproducción nos indican que la competitividad, productividad y buen precio son criterios importantes en el desenvolvimiento del negocio.

Floralp es una organización bastante plana. Las gerencias y jefaturas interactúan de manera interdependiente y en sus acciones no se refleja la búsqueda exagerada del lucro, que amerite una crítica por la confusión entre los motivos del actuar en los negocios y su legitimidad a la luz del respeto de los derechos morales de los *stakeholders*. La búsqueda de la rentabilidad no es una obligación moral sino una responsabilidad que toma en cuenta los impactos en los *stakeholders*. Las presiones objetivas del mercado y de la competencia no los llevan a cuestionamientos morales que influyan en un comportamiento ético cuestionable o que dejen de lado el obrar moral para concentrarse en incrementar las ganancias.

El criterio rector de como se determina un *stakeholder* tiene matices al interior de la organización. Por una parte cuando se determinaron los *stakeholders* en el año 2005 se lo hizo analizando cuáles eran las relaciones que había con cada uno de ellos, cuales eran los diálogos existentes con cada uno de ellos y cuales eran los asuntos críticos. Los miembros de la organización que tenían una mayor relación con estos *stakeholders* se harían cargo de ellos. De acuerdo a esta metodología se determinaban cuales *stakeholders* son más importantes que otros. Estos son: empleados, accionistas, gobierno, proveedores, comunidad, medio ambiente y clientes. Para nuestro caso de

estudio, considero que la manera como se escogió a los *stakeholder* en un primer estadio fue tomando el concepto estratégico de poder, en el que se designa como *stakeholders* a los grupos que tienen potencial influjo sobre la empresa o capacidad de sanción. (Ulrich: 2008).

No obstante las acciones posteriores en términos de las intervenciones de ayuda a los pequeños productores, los proyectos de mejoramiento de la nutrición y la suspensión de la planta de tratamiento de aguas residuales, infieren una noción de *stakeholder* enfocada en el concepto crítico-normativo en el que se consideran las exigencias legítimas a la empresa o los derechos morales de los afectados por el quehacer empresarial. (Ulrich: 2008). Floralp no ha pensado en financiar a grandes productores de leche o dedicarse al negocio de la ganadería, ha ayudado a pequeños productores a mejorar sus ingresos. Los pudieron haber quebrado si incursionaban en el negocio, con todo el bagaje de conocimientos que manejan, experiencia y experticia de mercado. Los pequeños productores tienen mejores ingresos, el empleo en las comunidades se ha incrementado.

Floralp en el año 2011 ejerce la Presidencia del Centro de La Industria Láctea (CIL). Esto a motivado que muchas de las visiones de Floralp se repliquen en la manera como se conducen las iniciativas del CIL de cara a propuestas que puedan beneficiar al sector lácteo. Desde el año 2000 el pago correspondiente al litro de leche en función de la calidad esta vigente en las operaciones de Floralp. Ahora este esquema esta presente en el acuerdo ministerial 136 del 21 de abril de 2010 emitido por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAGAP) en el que se indica que el precio de litro de leche es de \$0,3933 más una bonificación por cantidades adicionales de grasa y proteínas, así como la higiene medida por la menor cantidad de bacterias.

En la perspectiva de la ética empresarial integrativa, fruto de una concepción de creación de valor empresarial al servicio de la vida, Floralp ha influido en el fomento de la preocupación por reconocer la calidad ética de las reglas de juego empresarial en el sector lechero. La empresa que quiera ingresar a ser miembro del CIL debe tener un perfil mínimo de cumplimiento de prácticas de Responsabilidad Social Corporativa. Las prácticas de Floralp en el sentido de promover valores socioeconómicos como la mejora de la nutrición humana a través de la promoción del consumo de leche se han replicado

en las iniciativas del CIL, así como en los temas abordados en el III Foro Lechero de finales de septiembre de 2011.

De acuerdo a nuestra investigación, el hecho de que los miembros del CIL y en particular Floralp incurriera en prácticas de Responsabilidad Social Corporativa, no le ha otorgado *per se* ventajas dentro del marco de condiciones de la competencia. La conducta ética no es explícitamente recompensada. Tal como están conformadas las condiciones de comercialización y producción de la leche, las empresas que no realizan prácticas de Responsabilidad Social Corporativa en el sector lechero y demuestran estrictas normas de calidad, compiten en las mismas condiciones que las asociadas en torno al CIL.

Una de las ideas que han surgido desde Floralp para tener algún beneficio de sus prácticas de Responsabilidad Social Corporativa se relaciona con el Instituto Izquieta Pérez. Se busca que reconozca en las buenas prácticas de las empresas lácteas y en el cumplimiento estricto de normas como la ISO22000, ciertos beneficios a los miembros del CIL para que con la sola presentación del certificado de cumplimiento de la ISO22000 y otras normas de inocuidad, sanitación, etc., tengan aprobados los registros sanitarios de sus productos. De esta forma disminuyen los largos trámites para la obtención del registro sanitario.

A mi modo de ver esto refleja el interés de obtener ventajas dentro del marco de condiciones de la competencia que recompensaría la conducta ética de los miembros del Centro, y desestimularía en cambio a las empresas que no contemplan en sus operaciones prácticas de Responsabilidad Social Corporativa o el cumplimiento de normas estrictas de calidad. (Ulrich: 2008).

El conjunto de indicadores Ethos permite que una empresa vaya gradualmente intensificando la implantación de prácticas de Responsabilidad Social Corporativa. En el caso de los *stakeholders* de Floralp, la intensidad del nivel de profundización de la Responsabilidad Social Corporativa varía según el *stakeholder* que elijamos. En relación al medio ambiente, los directivos de la empresa han incursionado en acciones que implican un cuidado del medio ambiente, como el trámite para la obtención de la licencia ambiental, programas de reducción de consumo de luz, agua, combustibles, control de las emisiones, optimización de procesos que permitan ahorrar en energéticos,

manejo de desechos, implementación de un sistema de manejo integral de emisiones. Sin embargo hay áreas de oportunidad como el manejo de desechos, grasas y vertidos.

El suero que se separa de la leche por efecto del proceso coagulación en la producción de quesos, todavía sale en grandes cantidades a la alcantarilla. Hay planes de solucionar el tema como por ejemplo la venta del suero como materia prima que se lo viene realizando desde el año 2008, pero no se ha solucionado definitivamente esta situación, afortunadamente no se han presentado mayores inconvenientes con la comunidad circundante a Floralp.

En relación a los proveedores, es importante recordar la diferenciación entre los pequeños productores de leche que son proveedores de Floralp, y los proveedores de insumos y maquinaria. La atención que da Floralp a los pequeños productores apoyándolos para que aumenten sus capacidades de producción, sean conscientes de que la calidad les va a permitir acceder de mejor manera a los mercados, provoque un incremento en sus ingresos, promueva el fortalecimiento de sus organizaciones y procure establecer una relación de largo plazo, pone sobre la mesa el hecho de una tarea de creación de valor que los integra a su sistema de provisión, atendiendo de esta manera los efectos internos negativos del mercado que los aislaba y llevaba a pensar en la ganadería como una actividad complementaria para su subsistencia. En perspectiva de la visión de creación de valor de Floralp este proyecto corresponde a una iniciativa propia de la ética económica integrativa en los negocios, pues se orienta a mejorar la calidad de vida de los pequeños productores. En relación a los proveedores de insumos y maquinarias, existen acciones por medir los niveles de satisfacción y evaluar las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa que llevan a cabo, incluso se piensa en analizar la seguridad industrial que tienen los proveedores, por lo que todavía hay un camino por recorrer hasta lograr un nivel más alto de involucramiento de los proveedores en ejecutar prácticas socialmente responsables.

El diálogo presente en las continuas reuniones a las que asisten los delegados de Floralp, Consultores, Fomentadores Ganaderos Locales, Administradores de los Centros de Acopio y Líderes de las Asociaciones ha servido para que se puedan expresar inquietudes, detectar necesidades, identificar formas alternativas de hacer las cosas y dar seguimiento a los temas de manera inmediata. A mi juicio estas reuniones contribuyen a un diálogo *stakeholder* simétrico, con igualdad de condiciones de

comunicación en el que se construyen acuerdos tomando contacto con los grupos que de una u otra manera se ven influenciados por el quehacer empresarial.

En referencia a las prácticas de Gobierno Corporativo, Se constituyó un directorio que actualmente esta integrado por 5 miembros. Dos accionistas que no trabajan en Floralp, el Gerente General, un empleado de la planta, y uno totalmente independiente y que no tiene relación ni siquiera con la empresa ni con el sector lechero. Desde la perspectiva de Ulrich el directorio debería estar integrado por representantes de los propietarios, empleados, clientes, proveedores y habitantes del lugar de localización. De la manera como esta conformado el directorio de Floralp podemos inferir que no esta alineado con la propuesta de Ulrich, dado que no están representados ni los clientes ni los proveedores que garanticen los derechos de estos *stakeholders* como condición estructural de apoyo a un diálogo empresarial sin reservas. (Ulrich: 2011).

En relación al manejo de Recursos Humanos, Floralp mantiene muchas políticas y procedimientos que buscan el bienestar de sus colaboradores. El ejemplo de vida del fundador, el Sr. Oskar Purtschert en relación a la consideración y cuidado por sus empleados, se ha diseminado por toda la empresa. El código de conducta es explicado personalmente por la Gerencia General. Tienen programas de reconocimiento e ideas muy creativas para reconocer a sus empleados, como aquello de rentar un avión y facilitar la experiencia de volar a personas que posiblemente nunca hubieran pensado en subirse a un avión. En temas de salud hay una iniciativa de proteger la salud psíquica de los empleados con la elaboración de la encuesta ISTAS21, aprobada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Se ha constituido el comité de Seguridad y Salud Ocupacional, se ha inscrito el Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional, y se ha diseñado el Plan de Seguridad y Salud Ocupacional, existe un plan de prevención de riesgos y una evaluación de los mismos. Sus políticas de selección y de contratación eliminan cualquier comportamiento o decisión discriminatoria. Dentro de la organización de igual manera se ofrece información directa y no filtrada a los empleados de los temas relevantes que los involucran, como por ejemplo los resultados financieros. Existen grupos de mejora que buscan mejorar la comunicación e innovar los procesos. Se mide la satisfacción de los empleados. Se observa una calificación alta en cuanto a la calidad de vida en el trabajo. Todas estas acciones van en la línea de

proteger los derechos personales elementales y los derechos de comunicación de los trabajadores. Los recursos humanos son considerados como factor de innovación y producción, lo cual nos conduce a la noción de ética empresarial instrumental.

Para garantizar la expresión de la opinión libre de sanciones, recomendaría el establecimiento de una línea telefónica disponible las 24 horas del día, administrada por un tercero que no tenga relación con la organización. La finalidad de esta línea es para recibir inquietudes y quejas respecto del comportamiento ético de algún empleado de la empresa, de tal manera que se garantice su seguimiento y la eliminación de comportamientos oportunistas.

También han existido conductas incorrectas por parte de empleados que no se han apropiado de la propuesta de Responsabilidad Social Corporativa y con acciones equivocadas han provocado de parte de la empresa la separación de sus funciones. Son casos aislados y no se puede esperar que el 100% de los empleados estén comprometidos con las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa u observen una conducta ética.

En lo que se refiere a la visión de la creación de valor de Floralp, desde el diálogo *stakeholder* como lugar de la moral en los negocios, los conceptos de buen precio y calidad se alinean con la satisfacción de las necesidades de sus compradores. La preocupación por el desarrollo social sugiere considerar a la empresa como una entidad cuasi-pública, pero no existe la evidencia de un diálogo público deliberativo entre ciudadanos económicos adultos que pudiera sostener esta idea.

No obstante se ve una preocupación por las decisiones y actividades de la empresa que pudieran afectar el medio ambiente y todo lo que rodea a la empresa, para minimizar sus impactos. La competitividad como una herramienta que permite tener mejores oportunidades e incrementar las ganancias sin duda enlaza la visión creadora de valor de Floralp con el principio de ganancia. Hago notar que las pretensiones de ingreso y ganancia presentes en Floralp son legítimas y no se trata de convertir a los empresarios en entes que auto nieguen su deseo de obtener ganancias y se ocupen netamente del altruismo o filantropía. En este orden de ideas, la orientación de la función social de la empresa busca la calidad de la vida social.

El gobierno a través del Programa de Negocios Inclusivos Rurales PRONERI recopilará información sobre todas las asociaciones relacionadas con Floralp y les

plantea el desarrollo de su misión y visión así como una planeación estratégica que les permita incrementar los volúmenes de su negocio lechero. Este proyecto nació inspirado en las prácticas de Floralp.

La ética en los negocios presente en Floralp advierte muchos matices. Existe una gran cantidad de acciones caritativas que las ubican en una ética empresarial caritativa que se basa en una beneficencia generosa, donde su motivo es el valor humano del don. Por ejemplo las donaciones de leche a instituciones de ayuda y las contribuciones en especie para la comunidad. En relación a la ética empresarial correctiva, la mayoría de sus políticas como por ejemplo la de cumplimiento de procesos de mejora se enfoca en sanciones para las personas que incumplan con sus procesos. El código de conducta es reflejo de esta noción que establece límites a las conductas incorrectas de los empleados. Asimismo el vertido de suero ocasionaba molestias a los moradores de la comunidad, por tanto decidieron suspender la planta de tratamiento de aguas residuales, tomando una acción ética correctiva. Esta planta tuvo un costo de \$100.000,00. En los despidos de personas por conductas incorrectas y que revisten gravedad se ve la aplicación de una ética correctiva en los negocios. El manejo de los recursos humanos como factor de producción e innovación se enmarca dentro de una ética empresarial instrumental.

En Floralp hay una variedad de prácticas que reflejan las distintas clases de ética en los negocios, por tanto no podemos encasillar sus operaciones en uno u otro tipo de ética empresarial. Hay esfuerzos considerables por alinearse con prácticas que revelen un alto nivel de Responsabilidad Social Corporativa, es actualmente un proceso maduro, sin embargo hay algunas áreas de oportunidad descritas anteriormente, sobre las que se puede trabajar.

A lo largo de la investigación de manera consistente se pudo verificar algunas aseveraciones muy alineadas entre gerentes y trabajadores, en cuanto al criterio de que las acciones del fundador en la línea de la protección de sus empleados y dar ejemplo de puntualidad y trabajo, han facilitado el establecimiento de las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa. Estos valores fueron transmitidos a los hijos del fundador que vienen a ser la segunda generación y ellos han transmitido estos valores a los empleados de la empresa. Se habla de generar opciones de concientización de la

tercera generación con la finalidad de que exista un alineamiento y una preparación para que tomen la posta del manejo de la empresa.

Floralp cuenta ya con reconocimientos internacionales, como ganadora del concurso “PYME Andina 2006: Fortaleciendo la Integración Comercial Andina”, organizado por la Comunidad Andina de Naciones y la Unión Europea. (Floralp: 2007). En el mes de agosto de 2011 Floralp envió una sinopsis de sus prácticas al CEMEFI, Centro Mexicano de la Filantropía, que organiza un concurso sobre las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa como modelo de gestión. Este concurso fue auspiciado por Forum Empresa. Floralp ganó en primer lugar en su categoría.

BIBLIOGRAFIA

- Accountability (2008). “Norma de Principios Accountability AA1000APS (2008)”. Disponible en [http://www.accountability.org/uploadedFiles/publications/AA1000APS_2008_espagnol\(1\).pdf](http://www.accountability.org/uploadedFiles/publications/AA1000APS_2008_espagnol(1).pdf) visitado el 07-15-2010.
- Acosta, Alberto (2009), *La Maldición de la Abundancia*, Quito: Ediciones Abya – Yala.
- Aglietta Michael y Robbert Cobbaut (2003). “The ‘Financialisation’ of the Economy, Macroeconomic Regulation and Corporate Governance”. En *Corporate Governance: An Institutional Approach*, Robbert Cobbaut, Jaques Lenoble (Comp): 9 Londres, Reino Unido: Kluwer Law International.
- Arnt, James (2007). “How to read Milton Friedman”. En *The Debate Over Social Corporate Responsibility*, May Steve, George Cheney, Juliet Roper (Comp): 209. New York, Estados Unidos de Norteamérica: Oxford University Press
- Asamblea Constituyente (2008). “Constitución del Ecuador”. Disponible en <http://plan.senplades.gov.ec/web/guest/constitucion-2008>, visitada el 07 11 2011
- Banco Interamericano de Desarrollo (2004). “Plan de Acción del Clúster del FOMIN Promover la Competitividad a través de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)”. Disponible en <http://www.iadb.org/mif/subtopic.cfm?language=Spanish&topic=SME&subtopic=CSOR>, visitado el 09-21-2010.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2003). “Promoting Corporate Social Responsibility”. Disponible en <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=421291>, visitado el 09-23-2010
- Cámara de Agricultura de la Primera Zona (2011). “Análisis e Interpretación del III Censo Agropecuario”. Disponible en <http://www.agroecuador.com/HTML/Censo/Censo.htm>, visitado el 5-10-2011
- Castel, Robert (1997), *Las metamorfosis de la cuestión social*. Argentina: Paidós.
- Castel, Robert (2004), *La inseguridad social: ¿Qué es estar protegido?*, Buenos Aires, Manantial
- Comunidad Andina de Naciones (2007). “Memoria del concurso PYME Andina 2006:Fortaleciendo la Integración Comercial Andina” Bogota.
- CEMDES (2009). “Áreas Focales”. Disponible en www.cemdes.org.ec, visitada el 11-14-2010.
- Cloud, Dana (2007). “Corporate Social Responsibility as Oxymoron: Universalization and Exploitation at Boeing”. En *The Debate Over Social Corporate Responsibility*, May Steve, George Cheney, Juliet Roper (Comp): 219. New York, Estados Unidos de Norteamérica: Oxford University Press
- Cobbaut, Robert (2007), “*Teorías económicas de las organizaciones*”, FLACSO Ecuador: mimeo
- Cobbaut, Robert (2007), “El nuevo estatuto del trabajo: financiarización de la economía y flexibilización del empleo”, Congreso Latinoamericano y Caribeño de Ciencias Sociales, FLACSO, Octubre 29-31, en Quito, Ecuador
- Cramer, Aron (2007). “Business for Social Responsibility”. En *The A to Z of corporate social responsibility: a complete reference guide to concepts, codes and organizations*, Wayne Visser et al (Comps): 60. Chichester, England: John Wiley & Sons.

- Chidiac, Jean-Paul (2006), "Soft Law, Fuzzy Law, Non Law: Intricacies of the Normative Market". En *Global Norms in the Twenty-First Century*, Giesen Klaus-Gerd, Kees Van der Pijl (Eds.): 156, Newcastle, Cambridge Scholar Press.
- Canessa Giuliana, Emilio García (2005). *El ABC de la Responsabilidad Social Corporativa en el Perú y en el Mundo*. Lima: Siklos.
- De la Torre Aráuz, Patricia (2004), *STATO NOSTRO, La cara oculta de la beneficencia en el Ecuador*, Quito: Abya-Yala
- Espinosa Betty (2006), "Transformaciones y continuidades en el mundo del trabajo en América Latina desde la perspectiva de los jóvenes: Introducción y síntesis de los estudios por país". En *Los jóvenes y el empleo en América Latina, desafíos y perspectivas ante el nuevo escenario laboral*, Jurgen Weller (Editor): 42. Colombia: Ediciones Mayol.
- Floralp S.A. (2008), "Informe de Sostenibilidad 2007" Disponible en http://issuu.com/floralp/docs/informe_floralp_rse_2007, visitado el 09-23-2010
- Floralp S.A. (2009) "Informe de Sostenibilidad 2008" Disponible en http://issuu.com/floralp/docs/informe_de_sostenibilidad_floralp_2008, visitado el 09-23-2010
- Floralp S.A. (2010) "Informe de Sostenibilidad 2009" Disponible en http://issuu.com/floralp/docs/informe_de_sostenibilidad_floralp_2009, visitado el 09-23-2010
- Floralp S.A. (2011) "Informe de Sostenibilidad 2010" Disponible en http://issuu.com/floralp/docs/informe_de_sostenibilidad_floralp_2010, visitado el 09-23-2010
- Franco Rolando (coord.) (2001), *Sociología del Desarrollo, Políticas Sociales y Democracia, estudios en homenaje a Aldo E. Solari*. México: Siglo XXI Editores/CEPAL
- Forum Empresa, *El Estado de la Responsabilidad Social Empresarial bajo la mirada de ejecutivos de empresas de Latinoamérica*. (2009). Santiago de Chile. Grupo K. Disponible en http://www.empresa.org/sitio-2009/documentos/EstadoRSE_FE.pdf visitado el 10-10-2010
- Forum Empresa, Fundar-Fundación de la Solidaridad y el Voluntariado de la Comunitat Valenciana (2010). *Voluntariado Corporativo en España y América: Rasgos comunes y distintivos*. Santiago de Chile. Grupo K. Disponible en http://empresa.org/sitio-2009/documentos/Estudio_Voluntariado_Corporativo.pdf visitado el 10-09-2010.
- Friedman, Milton (1970). "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits". *The New York Times Magazine*: 32-33, 122-126. <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html> visitada el 02-11-2010.
- Fundación Esquel (Quito), 2000, *Modelos Empresariales de Responsabilidad Social: La Experiencia Ecuatoriana a partir de seis estudios de caso*, (Erika Silva, et al).
- Giesen Klaus-Gerd, Kees Van der Pijl (2006) *Global Norms in the Twenty-First Century*. Newcastle, Cambridge Scholar Press.
- Gutiérrez Roberto, Audra Jones (2004). "Corporate Social Responsibility in Latin America: An Overview of Its Characteristics and Effects on Local Communities". En *Corporate Social Responsibility in the Promotion of Social*

- Development*, Manuel Contreras (Ed.): 154. Washington, Estados Unidos de Norteamérica: Banco Interamericano de Desarrollo
- Hirshland, Mathew (2006). *Corporate Social Responsibility and the Shaping of Global Public Policy*. New York, Palgrave McMillan.
- Hopkins, Michel (2007). *Corporate social responsibility and International development: is business the solution?*. Londres, Earthscan.
- Instituto Ethos (2004). “Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial”. http://www.google.com.ec/#sclient=psy-ab&hl=es-419&source=hp&q=indicadores+ethos+2004&pbx=1&oq=indicadores+ethos+2004&aq=f&aqi=&aql=&gs_sm=e&gs_upl=656311390710114985124118101414114531535812-10.4.311910&bav=cf.osb&fp=aadfbb869e05a528&biw=1600&bih=724 visitada el 05-10-2011.
- Kingman, Eduardo (1999). “De la antigua caridad a la verdadera beneficencia: formas históricas de representación de la pobreza”. En *Antigua modernidad y memoria del presente*, Salman Ton y Eduardo Kingman (Comp.): 281. Quito Ecuador: FLACSO – Sede Ecuador.
- Kirton John y Michael Trebilcock (2004). *Hard choices, soft law: voluntary standards in global trade, environment and social governance*. Great Britain: MPG books Ltd.
- Knight, Graham (2007). “Activism, Risk and Communicational Politics: Nike and the Sweatshop Problem”. En *The Debate Over Social Corporate Responsibility*, May Steve, George Cheney, Juliet Roper (Comp): 306. New York, Estados Unidos de Norteamérica: Oxford University Press
- Leisinger, Klaus (2007). “UN Global Compact”. En *The A to Z of corporate social responsibility: a complete reference guide to concepts, codes and organizations*, Wayne Visser et al (Comps): 474. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- MacLeod, Michael (2007) “Financial actors and instruments in the construction of global corporate social responsibility”. En *Global accountabilities: participation, pluralism and public ethics*, Ebrahim Alnoor y Edward Weisband (Comp): 227-232. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- May Steve, George Cheney, Juliet Roper (2007), “Overview”. En *The Debate Over Social Corporate Responsibility*, May Steve, George Cheney, Juliet Roper (Comp): 4 New York, Estados Unidos de Norteamérica: Oxford University Press
- Mc Millan, Jill (2007). “Why Corporate Social Responsibility? Why now? How?”. En *The Debate Over Social Corporate Responsibility*, May Steve, George Cheney, Juliet Roper (Comp): 17. New York, Estados Unidos de Norteamérica: Oxford University Press
- Mc Intosh, Malcolm (2007). “Progressing from Corporate Social Responsibility to Brand Integrity”. En *The Debate Over Social Corporate Responsibility*, May Steve, George Cheney, Juliet Roper (Comp): 45. New York, Estados Unidos de Norteamérica: Oxford University Press
- Morán, Roque (2010). “La paradoja de la RSE”. *Ekos* 199: 108
- Panchi Vasco, Luis Augusto (2004). *De ética económica a economía ética: Fundamentos a partir de una racionalidad ético interpretativa*. Quito Ecuador: Ediciones Abya-Yala.

- Peinado, Estrella (2005), *Corporate social responsibility in Latin America : responsible solutions to business and social problems*. Washington, Estados Unidos de Norteamérica: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Plataforma de Responsabilidad Social (2010), *Sistematización del Proyecto de Fortalecimiento de la Plataforma de Responsabilidad Social*. Quito, 2011.
- Rodríguez Garavito, César (2007). “la ley de Nike: el movimiento antimaquila, las empresas transnacionales y la lucha por los derechos laborales en las Americas” En *El derecho y la globalización desde abajo: Hacia una legalidad cosmopolita*, Boaventura de Sousa Santos y Rodríguez Garavito César (Eds.): 74. España: Editorial Anthropos.
- Rosanvallon, Pierre, *La nueva cuestión social, repensar el estado providencia*, Buenos Aires, Manatíal
- Salazar Salinas, María Gabriela (2009). “Una visión empresarial de la Responsabilidad Social en la Floricultura, Parroquia Ayora, Cayambe-Ecuador” Tesis previa a la obtención del grado de Maestría en Ciencias Sociales, mención en estudios Socioambientales, FLACSO Sede Académica de Ecuador.
- Seeger Matthew, Steven Hipfel (2007). “Legal Versus Ethical Arguments: Contexts for Corporate Social Responsibility”. En *The Debate Over Social Corporate Responsibility*, May Steve, George Cheney, Juliet Roper (Comp): 155. New York, Estados Unidos de Norteamérica: Oxford University Press
- Senplades (2009). “Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013: Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural”. Disponible en <http://www.senplades.gov.ec/web/senplades-portal/plan-nacional-para-el-buen-vivir> visitada el 07 11 2011.
- Sen, Amartya (2009) “Capitalism beyond the Crisis” The New York review of Books, disponible en <http://www.nybooks.com/articles/archives/2009/mar/26/capitalism-beyond-the-crisis/?pagination=false>
- Sennet, Richard (2003), *El respeto, Sobre la dignidad del hombre en un mundo de desigualdad*. Barcelona, Editorial Anagrama.
- Sillanpää, Maria (2007). “AA 1000 Series of Standards on Accountability”. En *The A to Z of corporate social responsibility: a complete reference guide to concepts, codes and organizations*, Wayne Visser et al (Comps): 2. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Shamir, Roner (2007). “La responsabilidad social empresarial: un caso de hegemonía y contrahegemonía”. En *El derecho de la globalización desde abajo: hacia una legalidad cosmopolita*, De Sousa Santos Boaventura, César A. Rodriguez Garavito (Eds.): 86. España: Editorial Anthropos.
- Smith, Adam (1759). *La teoría de los sentimientos morales*. Madrid, Alianza Editorial S.A. Traducción realizada por Carlos Rodríguez Brown. 1997.
- SNV-BID FOMIN (2011) “Proyecto ATN/ME-10713-EC Desarrollo de Negocios Inclusivos en la base económica de la pirámide: Informe Final”. Ibarra.
- SNV-BID FOMIN (2011) “Memorias Taller de Sostenibilidad Floralp S.A.”. Ibarra.
- Stiglitz, Joseph (2007), “Globalización y Desarrollo: ¿Cómo hacer que la globalización funcione en países pequeños?”. En *Notas para discusión Estrategia Nacional de Desarrollo Humano Nuevas Estrategias Nacionales de Desarrollo: Realidades y Retos para Ecuador*, Ponce Juan, Leonardo Vera (Comp): 21. Quito, Ecuador: Editorial Delta.

- Stigson, Björn (2007). “World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)”. En *The A to Z of corporate social responsibility: a complete reference guide to concepts, codes and organizations*, Wayne Visser et al (Comps): 496. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Tenti Fanfani, Emilio (1991), “Pobreza y política social: más allá del neosistencialismo” , En *El Estado Benefactor: un paradigma en crisis*, Isuani E. (et al.): 101 Buenos Aires, Argentina: Miño Dávila Editores.
- Toalombo, Ernesto (2011). “El queso Ricotta y la forma de rescatar nutrientes útiles para la alimentación humana a partir del suero de leche en queserías rurales”. En *Memorias del III Foro Lechero Ecuatoriano*. CIL: 12. Quito Ecuador: Efecto Creative Group
- Ulrich, Peter (2008), *Ética económica integrativa, fundamentos de una economía al servicio de la vida*. Quito Ecuador: Ediciones Abya-Yala
- USAID Red Productiva (2009), *Innovación productiva en el Ecuador, 10 experiencias exitosas de fomento bajo el enfoque de empresa ancla*. Quito, Ecuador: Torrescal soluciones gráficas.
- Veintimilla, Francisco (2006), “Responsabilidad social empresarial y la industria hidrocarburífera en el Ecuador”. En *Petróleo y desarrollo sostenible en el Ecuador*, Guillaume Fontaine (Comp): 254. Quito, Ecuador: FLACSO – Sede Ecuador.
- Vergara, Hugo (2007). “Forum Empresa”. En *The A to Z of corporate social responsibility: a complete reference guide to concepts, codes and organizations*, Wayne Visser et al (Comps): 226. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Valencia, Diego (2010). “Responsabilidad Social, un aproximación desde las Políticas Públicas”. Ponencia en Seminario de Responsabilidad Social y Responsabilidad Empresarial, abril, Guayaquil, Ecuador.
- Visser Wayne, Dirk Matten, Manfred Pohl, Nick Tolhurst, *The A to Z of corporate social responsibility*. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Viteri, Ramiro (2010). “La Responsabilidad Social”. Ponencia en Seminario de Responsabilidad Social y Responsabilidad Empresarial, abril, Guayaquil, Ecuador.
- Viteri, Ramiro (2011). “Responsabilidad Social, significado y el aporte de la Universidad”, *Views, Revista de la Cámara de Comercio Ecuatoriano-Canadiense* 5: 36.
- Weisband, Edward (2007) “Tripartite Multilateralism: why corporate social responsibility is not accountability”. En *Global accountabilities: participation, pluralism and public ethics*, Ebrahim Alnoor y Edward Weisband (Comp): 280-282. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Weisband, Edward y Alnoor Ebrahim (2007) “Introduction: forging global accountabilities”. En *Global accountabilities: participation, pluralism and public ethics*, Ebrahim Alnoor y Edward Weisband (Comp): 1-20. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.

DOCUMENTOS

Acuerdo Ministerial 136, Ministerio de Agricultura y Ganadería MAGAP, 21 de Abril de 2010.

Contrato de Préstamo No. SP/SF-09-07-EC entre Floralp S.A. (Floralp) como Prestatario y Banco Interamericano de Desarrollo como Prestamista bajo el Programa de Empresariado Social. 27 de enero de 2010.
Certificado de Intersección de la Planta Industrial de Ibarra. Mayo 2011.
Certificado de Intersección de la Planta Industrial de San Gabriel. Enero 2010.
Certificado de Intersección de la Planta Industrial de Zuleta. Mayo 2011.
Estatutos el Centro de la Industria Láctea CIL, Noviembre 2003
Informe de la Revisión por la Dirección, Julio 2011.
Proyecto Público – Privado entre el Gobierno Provincial del Carchi/Agencia de Desarrollo empresarial ADECARCHI – GIZ – FLORALP “Implementación de un sistema de recolección y acopio de leche para los pequeños y medianos productores, que garanticen condiciones de salubridad y calidad de producto de los cantones: Montúfar, Espejo, Mira y Tulcán”. Junio 2011.
Proyecto de mejoramiento de la nutrición de las asociaciones de pequeños productores que trabajan con Floralp y de las plantas de producción. Información previa al informe final de resultados. Septiembre 2011.
Política de apoyo a educación formal FLPLEF, Revisión 01, Marzo 2007
Política de asignaciones FLPLAS, Revisión 01, Agosto 2005
Política de control de cumplimiento de normas, políticas y procedimientos FLPLCNS, Revisión 3, Abril 2007.
Política de donaciones FLPLDO, Revisión 01, Octubre de 2005
Política de reconocimiento individual FLPLRI, Revisión 01, Marzo 2006
Política de remuneraciones FLPLRB, Revisión 01, Abril 2006
Política de seguridad industrial FLPLSI, Mayo 2006.
Política de selección y contratación FLPLSC, Revisión 01, Marzo 2006

ENTREVISTAS

E1, 9-2-2009
E2, 9-2-2009
E3, 9-2-2009
E4, 13-2-2009
E5, 13-2-2009
E6, 13-2-2009
E7, 2-9-2011
E8, 8-9-2011
E9, 11-2-2009
E10, 2-9-2011
E12, 2-9-2011
E13, 12-2-2009
E14, 10-2-2009
E15, 8-9-2011
E16, 6-10-2011

Grupo Focal 13 de febrero de 2009, estuvo integrado por 4 empleados: 3 del área de producción y un empleado administrativo.

Páginas WEB

<http://www.asiafoundation.org/about>

www.kld.com

www.ftse.com

www.sustainability-indexes.com

www.sa-intl.org

www.ethicaltrade.org

www.accountability.org

www.globalreporting.org:

http://www.ethos.org.br/_Uniethos/documents/indicadores_2004_espanhol.

http://www.empresa.org/sitio-2009/documentos/Estudio_Voluntariado_Corporativo.pdf

www.plarse.org

www.irse.org.ec

www.redceres.org

www.cemdes.org

<http://www.agroecuador.com/HTML/>

www.vincular.cl