

La responsabilidad social empresarial y la creación de valor en América Latina

Manuel Escudero / Jessica García Lama



La responsabilidad social empresarial y la creación de valor en América Latina

Informe elaborado por:
Manuel Escudero
Jessica García Lama

2014
Universidad de Deusto

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sólo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de portada: © LIT Images

© Publicaciones de la Universidad de Deusto
Apartado 1 - E48080 Bilbao
Correo electrónico: publicaciones@deusto.es

ISBN: 978-84-15759-49-2

Depósito Legal: BI - 1.534-2014

Prólogo

El objetivo de este Informe sobre «La Responsabilidad Social Empresarial y la Creación de Valor en América Latina» es examinar las prácticas actuales de sostenibilidad corporativa en cuatro países específicos: México, Brasil, Argentina y Chile.

El marco introductorio de este Informe cubre diversos aspectos de interés respecto a estos países: sus características económicas con un énfasis en la situación del sector de generación y distribución de energía, la situación actual de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en los mismos y la relación entre ésta y la innovación. Se trata de un marco amplio del que queremos subrayar su carácter preliminar que se podrá profundizar en sucesivas ediciones.

A partir de ese marco, el Informe se detiene con más profundidad y detalle en las prácticas de RSE y de creación de valor compartido en las empresas más avanzadas en RSE en los cuatro países de referencia.

El título de este Informe no es casual: obedece al intento de combinar —diferenciándolos— dos tipos básicos de prácticas de sostenibilidad corporativa. Por un lado, las que se dirigen desde el corazón estratégico de la empresa a minimizar los riesgos sociales y medioambientales en los que las empresas pueden incurrir si no se comportan de modo responsable: tales riesgos aparecen encapsulados conceptualmente en el término «Responsabilidad Social Empresarial». Pero también hemos querido capturar las estrategias proactivas y positivas que se dirigen a la «Creación de Valor Compartido» que benefician a la empresa y, al mismo tiempo, tienen un impacto positivo en las sociedades en las que opera y en el medioambiente.

Desde el Global Center for Sustainable Business de Deusto Business School queremos expresar a Iberdrola nuestro agradecimiento por la posibilidad de hacer avanzar, a través de este Informe, nuestro conocimiento sobre la realidad empresarial en América Latina.

También queremos expresar nuestro agradecimiento a varios colegas, amigos en primer lugar, y académicos, a los que tuvimos la oportunidad de entrevistar para acercarnos a la realidad de la RSE en sus respectivos países. Nuestro agradecimiento y reconocimiento, por tanto, a:

- Prof. Felipe González, Presidente Ejecutivo del Centro de Estudios para la Gobernabilidad Institucional de IPADE, México.
- Prof. Jorge Reyes Iturbide, Director del Centro IDEARSE para la Responsabilidad y Sustentabilidad de la Empresa en Universidad Anahuac, México.
- Prof. Norman Arruda Filho, CEO ISAE/FGV, Brasil.
- Lic. Flavio Fuertes, Punto Focal del Pacto Global de Naciones Unidas en Argentina.
- Prof. Margarita Ducci, Directora General de Vinculación con el Medio y Directora Ejecutiva Red Pacto Global Chile en Universidad Andrés Bello, Chile.

Índice

Introducción	9
Resumen Ejecutivo	11
Metodología del Informe	19
Parte I. La RSE en cuatro países emergentes de América Latina	23
Parte I.A. Los países: introducción	25
Parte I.B. El Sector de la Energía Eléctrica	33
Parte I.C. Principales retos e instituciones de RSE	55
Parte I.D. Sostenibilidad e innovación	71
Parte II. Prácticas de RSE en las empresas avanzadas	77
Parte II.A. La función de RSE en las empresas analizadas	79
Parte II.B. Grupos de interés o <i>stakeholders</i>	85
Parte II.C. Prácticas reactivas y prácticas proactivas	91
Anexo. Repositorio de prácticas de RSE de las empresas analizadas	121

Introducción

El foco de la presente investigación se centra en los siguientes ámbitos:

1. Una introducción a la situación en cada país con especial énfasis en la generación y distribución de energía eléctrica para, dentro de tal marco, situar las tendencias actuales e instituciones principales de RSE en los cuatro países analizados.
2. Estudio de las prácticas de RSE en las empresas avanzadas: mejores prácticas tanto reactivas (gestión de riesgos no financieros) como proactivas (creación de valor compartido para la empresa y para la sociedad) de las empresas más avanzadas en sostenibilidad corporativa en los países estudiados, con una referencia específica a las empresas más sostenibles en el sector energético.

Más concretamente, este Informe se divide en dos partes:

La *Parte I*, sobre la base de una introducción genérica, se realiza un análisis del estado de la RSE en los cuatro países analizados. El análisis tiene en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Marco general.
- b) Situación en el Sector Eléctrico.
- c) Principales retos, tendencias y organizaciones e instituciones activas en materia de responsabilidad social empresarial.
- d) Estado de la cuestión respecto a la sostenibilidad y la innovación.

Esta Parte I tiene un carácter introductorio para pasar luego a centrarse, con mayor nivel de detalle en la Parte II, en las prácticas de RSE a nivel de empresa.

En la parte II, por tanto, se realiza un análisis relativamente detallado de una muestra apropiada de empresas avanzadas en el campo de la RSE en los cuatro países. Dicho análisis, a su vez, se aborda desde tres ángulos relevantes:

- a) Se examina, en primer lugar, cómo se organiza la función de RSE en las empresas analizadas.
- b) Se examina, a continuación, la naturaleza y composición de los grupos de interés o «stakeholders».
- c) Se analizan, por fin, las prácticas reactivas (gestión y prevención de riesgos no financieros) y proactivas (creación de valor compartido e innovación basada en la sostenibilidad) que utilizan las empresas avanzadas en América Latina.

Resumen Ejecutivo

El objetivo de este Informe sobre «La Responsabilidad Social Empresarial y la Creación de Valor en América Latina» es examinar las prácticas actuales de sostenibilidad corporativa en cuatro países específicos: México, Brasil, Argentina y Chile

Características básicas de las economías y las sociedades latinoamericanas

Respecto al marco general que se traza en este Informe, las características principales de las economías y las sociedades latinoamericanas en la actualidad son:

- a) Una pauta de *crecimiento económico muy acelerado* a lo largo del nuevo siglo, con un abierto contraste con el lento crecimiento experimentado por Europa y los EE.UU., sobre todo a causa de la crisis financiera y económica a partir de 2008.
- b) La *rápida formación de clases medias*, lo que está implicando una pauta muy importante de afloramiento de sectores informales, o en otras palabras, una pauta significativa de *formalización de la economía y las sociedades*.
- c) Combinadas estas pautas con el rápido crecimiento de las ciudades, la evidencia es de una *brecha creciente social* respecto a las clases menos favorecidas.
- d) *Sus sistemas políticos están sujetos a una presión creciente debido a una cierta falta* de políticas sociales efectivas y con cobertura adecuada para ordenar la transición y amortiguar las brechas sociales abiertas por ella.

- e) Todo ello produce un cuadro de mayor exigencia relativa a las empresas, sobre todo a las multinacionales, tanto por parte de las autoridades públicas como por parte de la ciudadanía: por parte de *las autoridades públicas porque demandan que las empresas contribuyan realmente al desarrollo del país, y por parte de los ciudadanos porque, ante los déficits sociales en sus países, demandan a las empresas que asuman de modo subsidiario las coberturas sociales que las instituciones públicas no proveen.*

Sector de la energía: el desafío de una creciente demanda

Respecto al sector de la energía, en Latinoamérica se prevé que la demanda de energía eléctrica aumente cerca de un 3,7% por año hasta 2030, encabezando el aumento de demanda Centroamérica y Brasil, con tasas de 5,3% y 4,7%. respectivamente.

Para satisfacer estas necesidades será necesario un incremento sustancial de la generación de energía. Los principales incrementos provendrán del segmento hidroeléctrico, con una alza del 36%. América Latina posee en el sector energético una valiosa ventaja competitiva debido a la gran riqueza de recursos naturales.

La participación de electricidad está aumentando rápidamente incluso a un ritmo mayor que la energía primaria. Este aumento de la demanda ya se aprecia con los apagones, el racionamiento eléctrico y la escasez de combustible, que incluso ocurre en las

economías más estables, como es el caso de Chile. Esto se extiende en mayor o menor medida a todos los países analizados. Incluso las mejores zonas cuentan con una matriz energética que se caracteriza por su aislamiento y por la necesidad de incorporar más energías renovables a la matriz eléctrica.

Las energías renovables: una promesa de futuro

En el terreno específico de las energías renovables merece la pena señalar que los avances en los cuatro países analizados presentan un ritmo diferente. En términos generales, se observa una transición hacia las energías renovables liderada por Brasil. Todos los países presentan un gran potencial para el desarrollo de este tipo de energías. Sin embargo, en la mayoría de los casos no aprovechan sus condiciones geográficas y climatológicas.

La energía eólica adquiere una gran importancia de desarrollo en la Patagonia (Argentina) y el Estado de Oaxaca (México). Por su parte, la energía hidráulica es la fuente principal en Chile. Por último, Brasil presenta una matriz de energías renovables más diversificada, en la que destaca la biomasa, la hidráulica y la energía eólica.

Los cuatro países deben fomentar la inclusión de energías renovables en sus matrices, habida cuenta la tendencia a largo plazo de crecimiento imparable de la demanda de energía eléctrica, el carácter finito de otras fuentes de energía y la problemática de cambio climático a escala internacional.

RSE: progreso realizado y caminos por recorrer

Dentro de este contexto general, y en un análisis que pretende ser introductorio con el fin de crear un marco adecuado para después realizar un análisis más pormenorizado a escala de empresas, parece apropiado hacer algunos comentarios respecto al

estado de la RSE en los cuatro países estudiados.

Los cuatro países emergentes objeto de este estudio son tierras de contrastes, donde la RSE ha avanzado considerablemente, realmente más que en algunos países desarrollados, en diversos aspectos centrales:

- La existencia de empresas líderes y ejemplares en la materia.
- El número de empresas comprometidas con la RSE.
- El carácter avanzado de las instituciones de la sociedad civil de apoyo a la RSE.
- La existencia de inversores sensibilizados con los criterios RSE, la existencia de un Índice de Sostenibilidad tanto en México como en Brasil.
- El potencial de alineamiento en valores entre gobiernos y empresas en temas de sostenibilidad.
- El número y la calidad de las iniciativas que surgen constantemente en estos países en el terreno de la RSE.

Sin embargo, en términos de impacto, aún queda mucho que avanzar debido a los grandes contrastes sociales y debido a los problemas medioambientales.

Esto podría ser indicativo de que si en algo hay que progresar en materia de RSE en América Latina, no es tanto en el comportamiento interno de la empresa, ni tan siquiera en la relación armoniosa que ésta tenga con los grupos de intereses afectados por ella, sino en materia del impacto real, social y ambiental de la sostenibilidad.

La agenda futura de la RSE y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODSs)

Los temas más importantes en la agenda de la RSE en los últimos años y en 2014 son, por un lado, los relativos a la resolución de grandes problemas de falta de integración social —como escenario de fondo del im-

pacto de la RSE en los países— acompañada por un énfasis en los temas relacionados con el medioambiente, y especialmente con el buen gobierno corporativo y su transparencia.

Temas como el último indicado en el párrafo anterior, hacen ver que una carencia de la RSE en América Latina es que aún no se ha articulado debidamente el papel de las políticas públicas como inductor de la RSE en los países estudiados, excepto la aún corta andadura de Chile en este terreno. Se echa en falta un papel más activo de las autoridades públicas, no solamente a nivel nacional, sino de modo igualmente importante, se echa en falta la existencia de instituciones públicas de carácter regional y esta carencia sí repercute en la ausencia de complementariedad entre políticas y directrices públicas y una pujante iniciativa privada corporativa que ya existe.

Finalmente es de destacar que en todos los países objeto de este estudio, 2015 aparece marcado como una fecha clave respecto a la puesta en pie de los futuros Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), unos objetivos cuantificados que tendrán vigencia entre 2015 y 2030 y que, a diferencia de sus predecesores los Objetivos de Desarrollo del Milenio, sí tendrán mecanismos de participación y de reporte de progreso por parte de empresas, gobiernos y sociedad civil.

A escala regional y en el marco del Pacto Mundial de Naciones Unidas se ha celebrado en Cartagena de Indias (Colombia) un foro para definir la Agenda Post-2015 por parte de empresas junto al sector público. El objetivo ha sido delimitar los criterios de todos los países de América Latina respecto a la Agenda Global y así alinear sus objetivos. Posteriormente cada país adaptará estos asuntos en base a sus prioridades y a su realidad. Esto abre la perspectiva de que los ODS representen un nuevo modo de responder a los retos de la sostenibilidad no solamente en lo que hace a sus dimensiones internas y de los grupos de interés cercanos a las empresas, sino que también

se enfatice, desde el año 2015, los impactos reales que empresas, gobiernos y organizaciones de la sociedad civil se disponen a lograr respecto a los grandes desafíos sociales y climáticos en sus países. Si ello es así, los ODS contribuirán en una gran medida a resolver el contraste que antes señalábamos entre prácticas avanzadas en RSE y su impacto real en las sociedades latinoamericanas.

Sostenibilidad e innovación: un viaje que ya ha comenzado

En cuanto a las políticas que tienden a integrar sostenibilidad e innovación, que consideramos cruciales en el futuro para el avance de la RSE y la sostenibilidad corporativa, hay que señalar que las autoridades públicas en los cuatro países analizados se han percatado ya de la importancia de la innovación empresarial para acudir a los retos sociales y medioambientales de América Latina. Por ello, están comenzando a instrumentar políticas para incentivar la innovación y hacerlo dentro de un esquema en el que la innovación tiene un carácter marcadamente social y busca soluciones ligadas a los grandes desafíos sociales y medioambientales de la región. Son primeros pasos, pero son pasos positivos y en la dirección correcta.

De análisis a escala país al análisis a nivel de empresas

En la Parte II de este Informe se pasa a analizar la RSE desde el punto de vista de una muestra de empresas avanzadas en los países de referencia.

Las empresas han sido elegidas mediante la aplicación de ocho índices avanzados de RSE. Es arriesgado afirmar que las empresas así definidas son, de modo incontrovertible, las más sostenibles en los países analizados.

La condición de empresa líder en el terreno de la sostenibilidad debería definirse por el impacto positivo que ésta tiene frente a la sociedad, el medioambiente y los grupos afectados por las actividades de la empresa, y eso, por el momento, es muy difícil de medir.

Por ello, lo que podemos afirmar respecto a las empresas seleccionadas es que son las más avanzadas respecto a cuatro variables importantes de sostenibilidad: cumplimiento sobresaliente de estándares, compromiso de acción con la RSE, excelencia en sus Informes de Sostenibilidad y elevada reputación.

La recogida de información se ha realizado a partir de los Informes de Sostenibilidad de las empresas, así como documentos complementarios a las mismas.

Empresas avanzadas: estado de la RSE como función dentro de las empresas

Del análisis de cómo se incardina en las empresas seleccionadas la función de RSE (el departamento y su relación con el resto de la empresa) se puede concluir que las *empresas seleccionadas se encuentran en un estadio avanzado de compromiso con la RSE*, después de examinar cuatro características básicas:

- El compromiso con la sostenibilidad se plantea en más del 40% de las empresas en la propia *misión* de la empresa.
- Las estrategias de RSE se encuentran por lo general *alineadas* con el plan estratégico de la empresa.
- La *estructura básica que impulsa la RSE en las empresas* se localiza a un nivel alto dentro de la empresa y tiene un grado notable de *transversalidad*, afectando a los departamentos relevantes del corporativo y a las unidades de negocio.
- Incluso en una pauta tan avanzada como la *fusión entre sostenibilidad e innovación* en la empresa, se observan ya unos primeros y significativos pasos.

Los stakeholders

Respecto al análisis de los *stakeholders* y los temas que definen la materialidad de las empresas analizadas, a pesar de la evidente dispersión de temas, sin duda relacionada con las características diversas de los países y los sectores a los que pertenecen las empresas, sí se debe resaltar que hay tres temas que tienen importancia en los cuatro países: la gestión del impacto ambiental, el diálogo con los *stakeholders* y el impacto en las comunidades.

Un binomio que ya existe: gestión del riesgo y creación de valor compartido

Finalmente, hemos realizado el análisis de las empresas, a través de **518 prácticas de RSE**. El análisis se ha realizado poniendo el foco en tres tipos de estrategias de RSE:

- *Prácticas reactivas*, que hacen referencia a la prevención y gestión de los riesgos no financieros de la empresa, es decir, los riesgos en los que se incurre si la empresa no se comporta de un modo responsable.
- *Prácticas proactivas*, que hacen referencia a las estrategias e iniciativas de sostenibilidad corporativa que añadiendo valor tangible (por oposición a valor intangible, reputacional, etc...) a la empresa, al mismo tiempo generan impactos positivos en la sociedad y el medioambiente.
- *Prácticas híbridas*, en las que los efectos de prevención de riesgos no financieros y de creación de valor compartido se juxtaponen.

Las prácticas de RSE las hemos clasificado temáticamente siguiendo un esquema universalmente aceptado, y desagregando las prácticas sostenibles en cinco categorías:

- Derechos Humanos.
- Derechos laborales.
- Medioambiente.
- Corrupción.

—Compromiso con el desarrollo sostenible y las comunidades donde la empresa opera.

En el análisis hemos distinguido tres tipos de empresas: empresas nacionales, empresas multinacionales y, debido al enfoque principal de este Informe, empresas energéticas. Todas ellas pueden ser consideradas como avanzadas en el campo de la RSE y la sostenibilidad corporativa.

Realizado el análisis de las empresas, las conclusiones que cabe obtener son:

1. En primer lugar hay que constatar que tan importantes y numerosas son las prácticas orientadas hacia la creación de valor compartido como las orientadas hacia la prevención de riesgos. Esta conclusión tiene importancia: *las iniciativas de creación de valor, a pesar de que hayan sido conceptualizadas de modo relativamente reciente, sin embargo se han abierto paso en la práctica de las empresas analizadas, de modo tan importante como las estrategias de prevención de riesgos.*
2. En segundo lugar, se da una clara especialización en las prácticas analizadas de acuerdo con la temática a la que se dirigen: *las prácticas reactivas se concentran en algunas temáticas y las prácticas proactivas en otras.* Esta constatación también tiene importancia, e implica una contribución al estudio de la naturaleza de RSE, pues parece que las estrategias de diversos tipos (gestión de riesgos y creación de valor compartido) encuentran su mejor campo de actuación en temas diferentes y claramente diferenciados.
3. Más en concreto, nos encontramos con la siguiente tipología:
 - a) En los temas de Derechos Humanos y de trabajo contra la corrupción, las prácticas abrumadoramente dominantes son reactivas, de prevención y gestión de riesgos.
 - b) En los temas de compromiso con el desarrollo sostenible y trabajo con las comunidades, las prácticas predominantes son de creación de valor compartido.

c) En los temas de Derechos laborales y medioambiente, las prácticas pueden ser reactivas o proactivas.

4. Esta tipología está ligeramente atemperada por la existencia de prácticas híbridas de peso relativamente importante con respecto a las cuatro temáticas en las que la creación de valor compartido es dominante: derechos laborales, medioambiente, compromiso con el Desarrollo Sostenible y con las comunidades. Así, un porcentaje moderado, pero significativo, apunta a iniciativas híbridas, que sirven a un tiempo para prevenir riesgos no financieros y para generar nuevo valor tangible para la empresa y la sociedad. Las empresas avanzadas saben combinar en sus prácticas de sostenibilidad la gestión de riesgos, es decir la versión más antigua de la RSE, con la creación de valor compartido. Sin duda es mucho más eficiente para la empresa que ambos efectos se den a partir de la misma práctica.

Las pautas que hemos detectado a escala agregada, es decir, para todas las empresas, se confirman en el cuadro que incluimos aquí, en el que se realiza el mismo ejercicio aunque desagregando los resultados por categoría de empresa: empresas nacionales, internacionales y empresas energéticas.

En el cuadro desagregado (página siguiente), podemos observar claramente que las pautas señaladas anteriormente también se reproducen cuando el análisis se realiza de modo más desagregado:

- a) Temáticas específicas son abordadas mediante estrategias específicas: corrupción y Derechos Humanos desde estrategias predominantemente reactivas, Desarrollo Sostenible y trabajo con las comunidades desde estrategias predominantemente proactivas. Más en concreto:
 - b) Las temáticas referentes a Derechos Humanos y a trabajo contra la corrupción siguen siendo mayoritariamente desarrolladas desde una estrategia de prevención de riesgos.

	Prevención y gestión de riesgos no financieros	Creación de valor	Híbridas
Empresas nacionales			
Derechos humanos	67,56%	18,91%	13,51%
Derechos laborales	33,33%	48,88%	17,77%
Medioambiente	42,22%	40,00%	17,77%
Corrupción	90,32%	6,45%	3,22%
Desarrollo	4,87%	73,17%	21,95%
Comunidades	21,62%	56,75%	21,62%
Empresas internacionales			
Derechos Humanos	80,95%	4,76%	14,30%
Derechos laborales	20,00%	41,81%	38,38%
Medioambiente	14,66%	52,00%	33,33%
Corrupción	66,66%	20,37%	12,96%
Desarrollo	13,41%	56,09%	30,48%
Comunidades	15,27%	48,61%	36,11%
Empresas energéticas			
Derechos Humanos	75,00%	12,50%	12,5%
Derechos laborales	38,70%	33,87%	27,41%
Medioambiente	52,63%	33,68%	13,68%
Corrupción	78,94%	10,52%	10,52%
Desarrollo	25,00%	50,00%	25,00%
Comunidades	25,71%	51,42%	22,85%

- c) Las relativas al compromiso con el desarrollo sostenible y el trabajo con comunidades siguen siendo preferentemente abordadas desde estrategias de creación de valor compartido.
- d) Las que se refieren a derechos laborales y a medioambiente, se dividen, y son abordadas desde ambos prismas estratégicos.

No obstante, existen algunas particularidades que conviene resaltar:

1. En primer lugar las *empresas internacionales* presentan un número mayor de prácticas híbridas en todos los temas, en relación a los otros dos tipos de empresas. Esto es consistente con el hecho de que,

probablemente, las empresas internacionales acumulan mayor experiencia en sus prácticas de sostenibilidad y en consecuencia son relativamente más eficientes a la hora de establecer estrategias que aúnen prevención de riesgos y creación de valor compartido. Hay que resaltar, además, que las empresas internacionales van encontrando un campo más fértil en las estrategias de creación de valor compartido en materia de medioambiente.

2. En segundo lugar, las *empresas energéticas* parece que en casi todos los temas tienen más número de prácticas reactivas, y específicamente en la temática medioambiental practican más la prevención de riesgos que el resto de empresas.

Ello parece indicar un cierto sesgo propio del sector hacia la prevención de riesgos no financieros.

En suma, después de un recorrido a la realidad de varios países emergentes en América Latina, se puede decir que la RSE ha progresado en el hemisferio, y que sus tendencias más avanzadas, como la combinación de estrategias dirigidas a prevenir riesgos y dirigidas a la creación de valor compartido, están consolidadas como estrategias

habituales en las empresas avanzadas de Latinoamérica.

No obstante, la RSE tiene todavía un recorrido importante en el futuro, en dos cuestiones principales: a) un mayor protagonismo de las autoridades públicas como inductores de la RSE en la sociedad y la economía, y b) la necesidad imperiosa de pasar a considerar como el tema más determinante de la RSE sus impactos positivos en la realidad social, aún dislocada y no incluyente, de las sociedades latinoamericanas.

Metodología del Informe

La Parte I de este estudio se realizó a partir del estudio de fuentes secundarias, así como de entrevistas estructuradas a líderes y expertos de RSE en los cuatro países de referencia: México, Brasil, Argentina y Chile.

La Parte II del Informe requirió una metodología más afinada a nivel de empresa. Para ello tuvimos que elegir una muestra de empresas que tuviera sentido y fuera congruente con la finalidad de este Informe. Así, partimos de la identificación de un universo representativo de empresas sostenibles en cada país analizado. Ese universo, de 20 o 30 empresas por país, fue definido a partir de diversos rankings de empresas responsables, de acuerdo con las bases de datos siguientes:

Brasil	<ul style="list-style-type: none">• Instituto Ethos.• MercadoÉtico.• Consejo Empresarial Brasileño para el Desarrollo Sustentable (CEBDS).
Argentina	<ul style="list-style-type: none">• Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial (IARSE).• Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS).
Chile	<ul style="list-style-type: none">• Prohumana.• Centro Vincular de Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible.
México	<ul style="list-style-type: none">• Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI).• AliaRSE.• Centro IDEARSE para la Responsabilidad Social y la Sustentabilidad.

El universo de empresas seleccionadas fue evaluado a través del cálculo de una puntuación obtenida en ocho indicadores. La suma ponderada de la puntuación obtenida para todos los indicadores ha permitido definir a las empresas más avanzadas en sus prácticas de sostenibilidad corporativa en cada uno de los países.

Para que el análisis fuera lo más completo posible hemos elegido, dentro de las empresas avanzadas así definidas, dos empresas nacionales, dos empresas internacionales operando en el país, y las dos empresas más avanzadas en el sector energético.

Los indicadores utilizados han sido los siguientes:

- a) Liderazgo dentro de su grupo sectorial en el Dow Jones Sustainability Index.
- b) Liderazgo dentro de su grupo sectorial en el FTSE4GOOD.

Los índices a) y b) son utilizados en este estudio como «proxies» de un elevado grado de cumplimiento con estándares de RSE frente a inversores.

- c) Pertenencia como miembro al Carbon Disclosure Project.
- d) Pertenencia al grupo de Líderes del Global Compact de Naciones Unidas (Global Compact LEAD).

Los índices c) y d) son también utilizado como «proxies» del compromiso de las empresas en materia de RSE.

- e) Calificación «A» en el Global Reporting Initiative.
- f) Calificación de «Advanced» en el Global Compact de Naciones Unidas.

Los índices e) y f) son utilizados en este estudio como representación de la excelencia en el reporte en materia de RSE.

- g) Formar parte del grupo de empresas mencionadas por el Merco Responsables.
- h) Formar parte del grupo de empresas mencionadas en el Global 100.

Estos dos últimos índices g) y f) se refieren a la reputación de las empresas en materia de RSE. Para realizar el cálculo, se le ha dado un valor de 1 al hecho de que la empresa esté presente en uno de dichos índices, y si no está presente, un valor de 0.

La puntuación máxima sería: (Puntuación) = $a+b+c+d+e+f+g+h = 1+1+1+1+1+1+1+1 = 8$

La puntuación ponderada es el resultado final obtenido, una vez que hemos asignado una importancia relativa a cada índice mediante un multiplicador. La ponderación ha sido realizada de acuerdo con el siguiente algoritmo:

$$\text{Puntuación ponderada} = 2,5.a+2,5.b+2.c+2.d+1,5.e+1,5.f+1.g+1.h$$

En este algoritmo hemos dado un valor prevalente a la pertenencia a los índices bursátiles, por entender que la condición de liderazgo en dichos estándares sujetos al escrutinio de los inversores internacionales, tiene una importancia relativa mayor que el resto de los índices.

Le hemos concedido también una importancia relativa alta a la pertenencia a una de las dos iniciativas importantes internacionales que implican un compromiso de acción.

A continuación hemos dado valor al reporte en sostenibilidad puesto que en la categoría avanzada de referencia, implica la verificación por tercera parte y, en consecuencia, una gran fiabilidad.

Por fin, hemos tenido en cuenta los dos índices de reputación.

Siguiendo este proceso hemos obtenido distintos puntajes para el universo inicial de empresas, de entre ellas hemos elegido a aquellas con mayor «score». El resultado final por país es el que se presenta a continuación:

Argentina	Multinacionales	Unilever
		CocaCola
	Empresas nacionales	Banco Galicia
		Arcor
	Empresas energéticas	Gas Natural Fenosa Argentina
		Empresa distribuidora Sur (Edesur)

Brasil	Multinacionales	Unilever
		CocaCola
	Empresas nacionales	Bradesco Brasil
		Natura Cosméticos
	Empresas energéticas	EDP Energía do Brazil
		Itaipu Binacional

Chile	Multinacionales	Unilever
		CocaCola
	Empresas nacionales	Falabella
		Sodimac
	Empresas energéticas	Chilectra
		ENERSIS

México	Multinacionales	CocaCola
		Unilever
	Empresas nacionales	Banamex
		CEMEX
	Empresas energéticas	Pemex
		Gas Natural Fenosa México

Es arriesgado afirmar que las empresas así definidas son, de modo incontrovertible, las más sostenibles en los países analizados.

La condición de empresa líder en el terreno de la sostenibilidad debería definirse por el impacto positivo que ésta tiene frente a la sociedad, el medioambiente y los grupos afectados por las actividades de la empresa, y eso, por el momento, es muy difícil de medir.

Por ello, lo que podemos afirmar respecto a las empresas seleccionadas es que son las más avanzadas respecto a cuatro variables importantes de sostenibilidad: cumplimiento sobresaliente de estándares, compromiso de acción con la RSE, excelencia en sus Informes de Sostenibilidad y elevada reputación.

La recogida de información se ha realizado a partir de los Informes de Sostenibilidad de las empresas, así como documentos complementarios a las mismas. A partir de ello, se ha hecho una revisión sistemática de sus prácticas, programas y políticas de RSE, que han ascendido a 518 prácticas que hemos analizado para la confección de este Informe.

Parte I

La RSE en cuatro países emergentes de América Latina

Parte I.A

Los países: introducción

Parte I.B

El Sector de la Energía Eléctrica

Parte I.C

Principales retos e instituciones de RSE

Parte I.D

Sostenibilidad e innovación

Parte I.A

Los países: introducción

La Parte I de este Informe tiene un carácter agregado y quiere echar una mirada al estado de la sostenibilidad en cada país y, en la medida de lo posible, extrapolar las conclusiones a escala más regional. Por ello, el foco de análisis son los países y las tendencias que se observan en la RSE en cada uno de ellos, incluyendo una pregunta que pensamos que es muy relevante: ¿se observa un acercamiento de la sostenibilidad al potente campo de la innovación empresarial?

Desarrollaremos en consecuencia los siguientes apartados:

- a) Principales retos, tendencias e instituciones en materia de responsabilidad social empresarial.
- b) Estado de la cuestión respecto al papel que juega la innovación en la Sostenibilidad.

Introducción: el contexto general

De modo previo, parece conveniente situar este análisis en el contexto social, económico y político de cada uno de los países.

En términos generales, los países latinoamericanos tienen en común la abundancia de recursos naturales —minerales, ecológicos, agrícolas y biológicos— y también comparten historias similares y entretreídas.

El tejido industrial es relativamente similar en todos los países y el predominio de Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) y la existencia de grandes sectores de economía informal marcan características acusadas.

Debido a la globalización, las desregulaciones y las privatizaciones ocurridas en la última década del siglo xx, Latinoamérica experimentó en la primera década del nuevo siglo un auge muy considerable de inversión extranjera directa con la aparición en todos los países de sucursales y filiales de empresas multinacionales de otros continentes, principalmente de Europa, y predominantemente de España, así como de los EE.UU. También han surgido una serie de multinacionales latinoamericanas, llamadas comúnmente empresas «Multilatinas», que son expresión del auge experimentado por el continente con el nuevo siglo. Es importante tener en cuenta que el 70% de los activos de las Multilatinas se concentra en los países objeto de este estudio: México, Brasil, Argentina y Chile.



Las características principales de las economías y las sociedades latinoamericanas en la actualidad son:

- Una pauta de crecimiento económico muy acelerado a lo largo del nuevo siglo, con un abierto contraste con el lento crecimiento experimentado por Europa y los EE.UU., sobre todo a causa de la crisis financiera y económica a partir de 2008.
- La rápida formación de clases medias, lo que está implicando una pauta muy importante de afloramiento de sectores informales, o en otras palabras, una pauta significativa de formalización de la economía y las sociedades.
- Combinadas estas pautas con el rápido crecimiento de las ciudades, la evidencia es de una brecha creciente social respecto a las clases menos favorecidas.
- Sus sistemas políticos están sujetos a una presión creciente debido a su falta de capacidad de políticas sociales dirigidas a ordenar la transición y amortiguar las brechas sociales abiertas por ella.
- Las tensiones a las que se ha aludido y los déficits sociales se combinan creando un cuadro de mayor exigencia relativa a las empresas, sobre todo a las multinacionales, tanto por parte de las autoridades públicas como por parte de la ciudadanía: por parte de las autoridades públicas porque demandan que las empresas contribuyan realmente al desarrollo del país, y por parte de los ciudadanos porque, ante los déficits sociales en sus países, demandan a las empresas que asuman de modo subsidiario las coberturas sociales que las instituciones públicas no proveen.

Se puede decir que, probablemente, la principal causa de los persistentes problemas de desigualdad y pobreza es la debilidad institucional. Esta fragilidad de los sistemas políticos se ha combinado históricamente con una orientación económica basada en la exportación de materias primas básicas, bajos niveles de industrialización, una distribución regresiva de ingresos, acceso limitado a financiamiento internacional y falta de conexión entre los procesos empresariales de innovación y el conocimiento académico.

Sin embargo, durante la última década se ha apreciado una mayor estabilidad económica y política, unos mercados internos en crecimiento, demanda de energía «bajo control» en la mayoría de los países y la posibilidad de beneficiarse de la actual demanda global de precios altos de las materias primas.

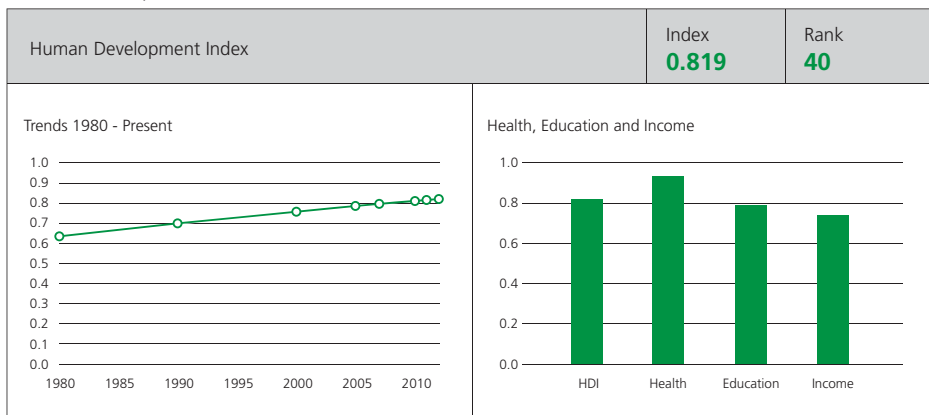
Los cuatro países analizados

Las pautas aquí descritas se agudizan en los países emergentes, es decir aquellos países que por su potencial de crecimiento ya han salido de la situación de países en vías de desarrollo. *Los países analizados en este informe caen dentro de la categoría de países emergentes*, aunque entre ellos existen diferencias notables:

Por ejemplo, un elemento determinante del contexto es el nivel de desarrollo. El IDH (Índice de Desarrollo Humano) muestra las diferencias entre estos países. Cuando este índice se sitúa próximo a 1 el nivel de desarrollo es mayor. Chile destaca seguido por Argentina, México y, por último, Brasil.

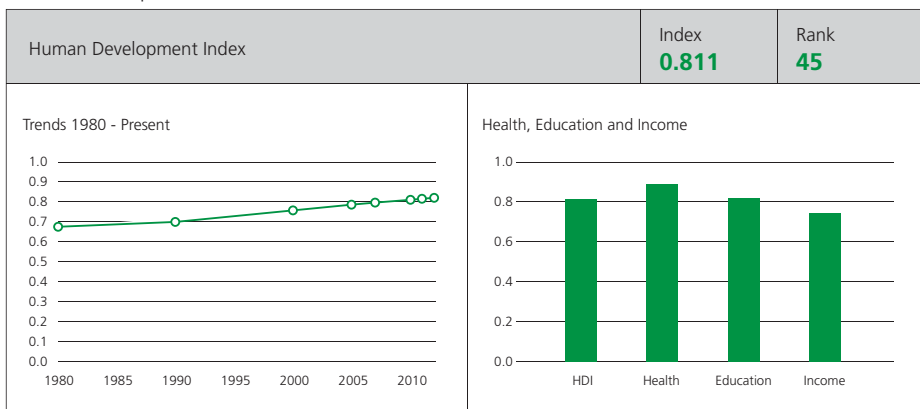
Chile

Human Development Indicators



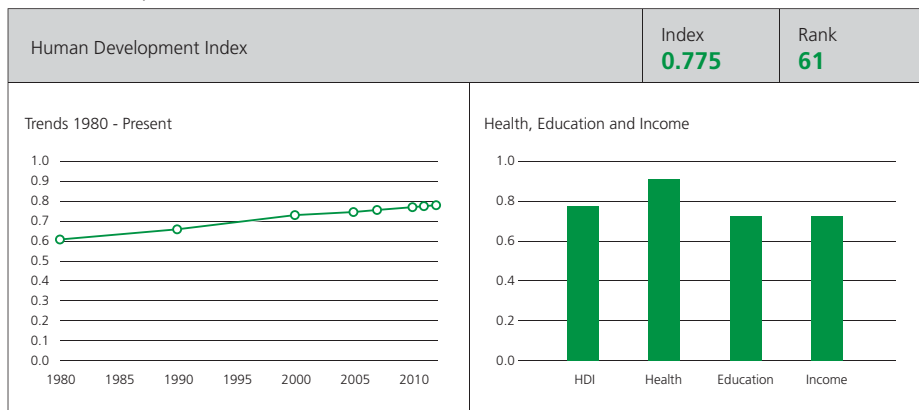
Argentina

Human Development Indicators



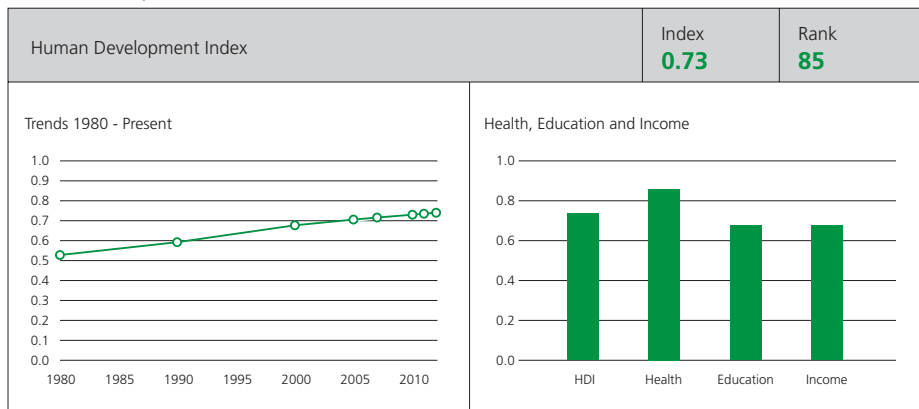
México

Human Development Indicators



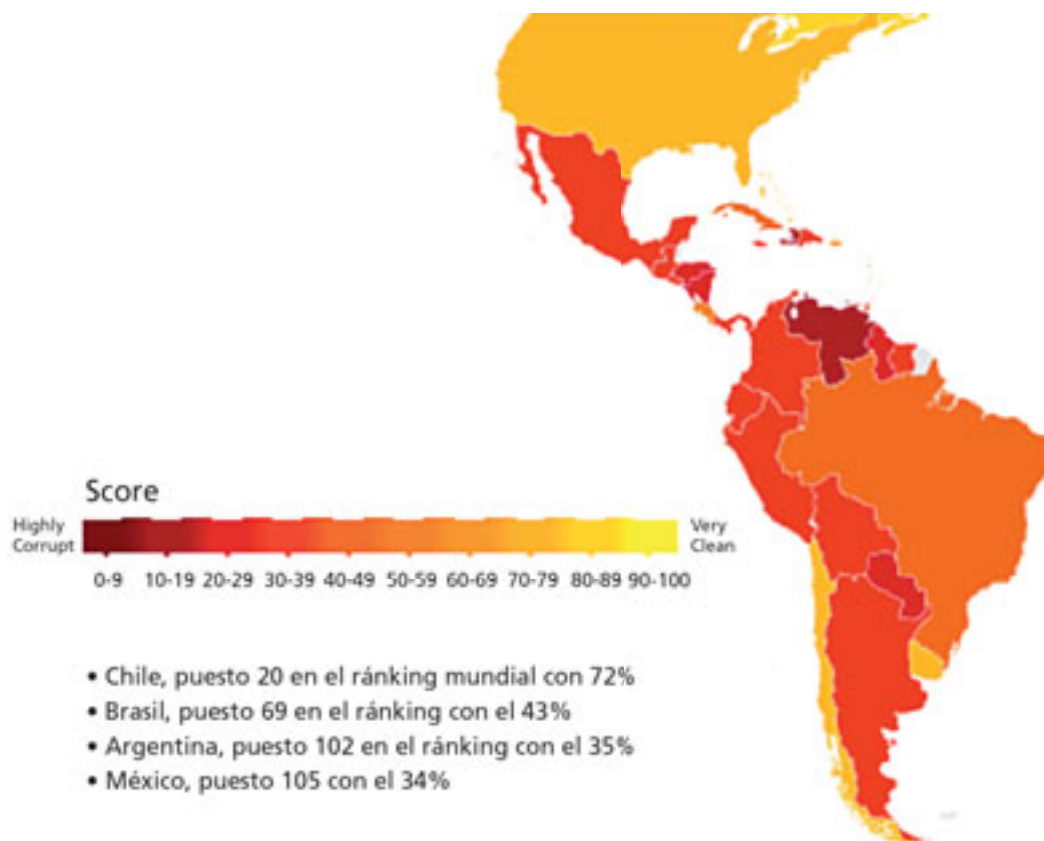
Brasil

Human Development Indicators



Debido a sus especificidades de contexto, en Latinoamérica existe, en comparación con otras latitudes y regiones, una mayor sensibilidad hacia el trabajo contra la corrupción entendida como mayor transparencia, aunque existen claras diferencias entre los países analizados, dependiendo de factores geográficos, gubernamentales, industriales.

En el mapa siguiente apreciamos diferencias sustanciales entre los países analizados. Chile destaca y ocupa en el ránking mundial el puesto veinte, aproximándose a los niveles de países desarrollados. El menos transparente de todos es México, seguido por Argentina y Brasil. Dichos datos influirán en las prácticas de las empresas, como veremos más adelante.



Fuente: Banco Mundial.

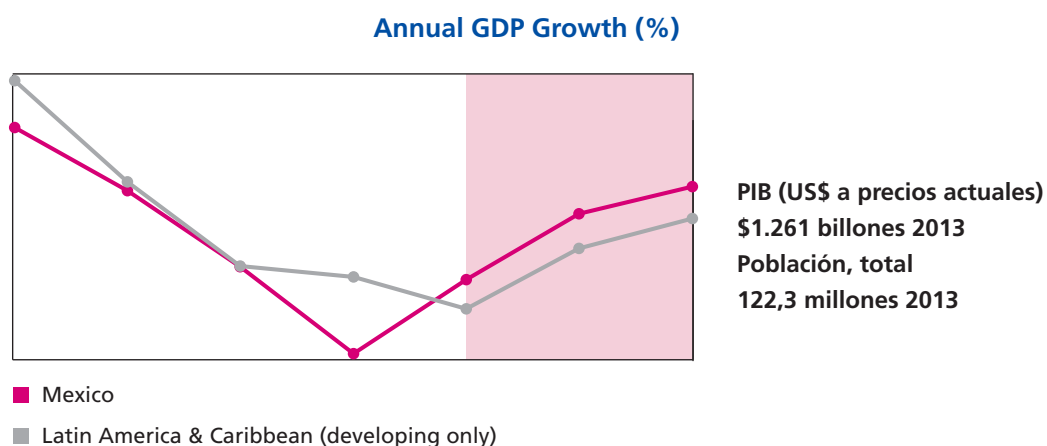
A continuación se hace un resumen introductorio de la situación en cada uno de los países:

- México ha experimentado un crecimiento extraordinario, debido, entre otras cosas, a sus complementariedades económicas y acuerdos con los EE.UU.
- Brasil es uno de los países emergentes paradigmáticos a escala internacional, por su tremendo potencial en términos de población, recursos naturales y crecimiento económico.
- Argentina es un país que ya desde principios del siglo xx se integró en la economía internacional. Su riqueza ganadera le hizo un país rico durante la primera mitad del siglo, y se conformó como un país próximo, desde el punto social y económico, a los países desarrollados.
- Chile es el país relativamente más próximo a los desarrollados, debido a la diversificación de su economía y su relativa fortaleza institucional.

A continuación realizamos una aproximación más detallada a la realidad macroeconómica de cada país.

México

En 2013 la economía mexicana se desaceleró en un 1,1% en comparación con el periodo de 2010-2012 cuya media de crecimiento fue de un 4,3. Esta ralentización fue consecuencia de un descenso en la demanda de exportaciones y en la inversión doméstica, sobre todo, en construcción. Sin embargo, con el aumento de las exportaciones para EE.UU. y una normalización en el gasto público se espera una reactivación de la economía. Es cierto que México se ha visto muy influida por EE.UU. debido a sus cercanía geográfica. La situación actual en México se caracteriza por un estancamiento de la productividad, y la falta de eficiencia en cuanto al tipo de regulación existente en la actualidad. Se espera la liberalización del sector energético y que este se convierta en el catalizador del crecimiento de la economía mexicana y suponga también un incremento de la competitividad. La inversión privada, en particular en el sector de la energía, puede aumentar el crecimiento económico en un futuro.



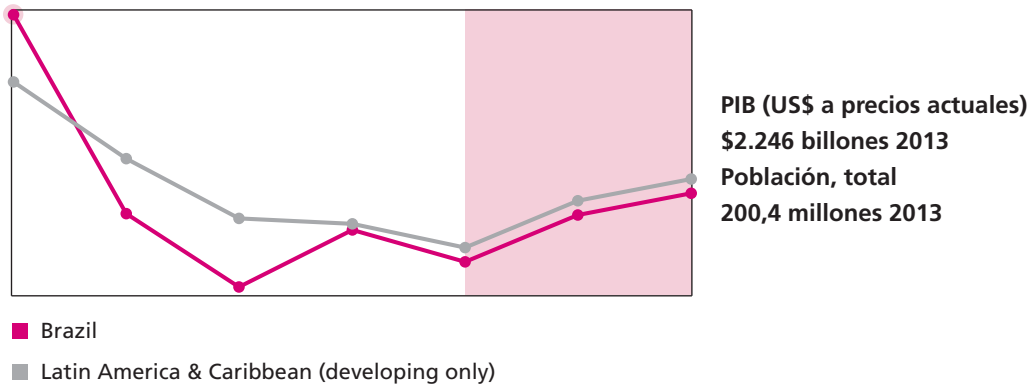
Forecast (2014, 2015, 2016).

Brasil

Es la séptima economía más rica del mundo, el país más extenso tanto en terreno como en población de Latinoamérica y del Caribe y la segunda mayor economía emergente del mundo después de China. La economía doméstica es menos vulnerable a la crisis debido a la estabilidad del crecimiento económico en Brasil y también a la baja inflación y a la mejora en el bienestar social. Es importante destacar el Plan de Aceleración de Crecimiento que fue inaugurado en 2007 para incrementar la inversión en infraestructuras.

En 2012 el Gobierno lanzó una serie de iniciativas para reducir el coste de energía, fortalecer la inversión e infraestructuras a través de la inversión extranjera y reformas en el IVA. Todavía existen diferencias regionales extremas, especialmente en salud, mortalidad infantil y nutrición.

Annual GDP Growth (%)

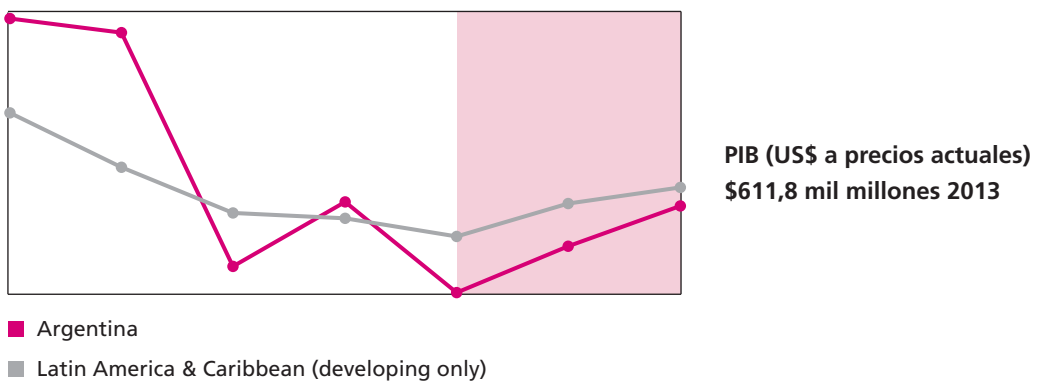


Forecast (2014, 2015, 2016).

Argentina

Es uno de los países de Latinoamérica más desarrollados, representa a Latinoamérica en el G-20 junto con México y Brasil. Durante los últimos años, su presidenta, Cristina Fernández, ha dirigido sus esfuerzos hacia la promoción del desarrollo económico basándolo en la inclusión social. Destaca por sus recursos naturales siendo uno de los principales productores de alimentos gracias a su agricultura. Su apertura al mercado chino ha supuesto una mayor consolidación como país exportador.

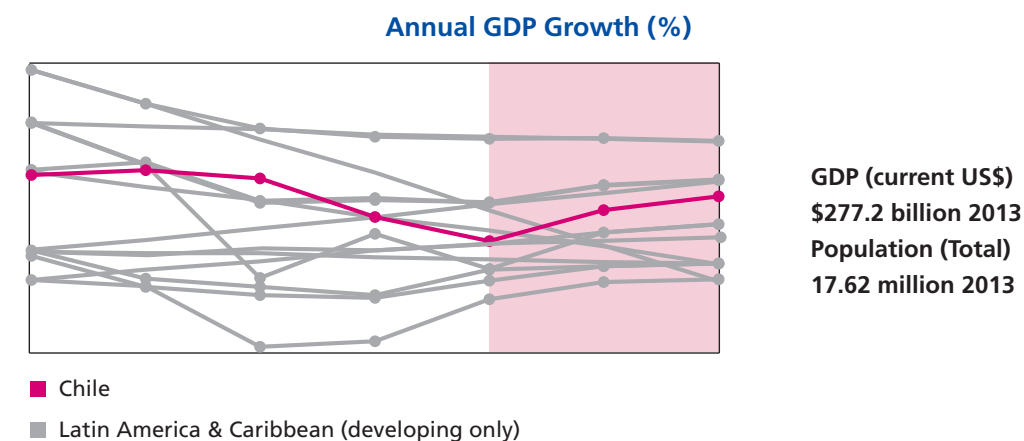
Annual GDP Growth (%)



Forecast (2014, 2015, 2016).

Chile

Es una de las economías que han crecido de forma más rápida en América Latina, con una leve desaceleración durante 2013. Los efectos del fuerte crecimiento en el empleo y en los ingresos han supuesto una reducción de los índices de pobreza. En torno a siete millones de personas han salido de la pobreza entre 2004-2012. Sin embargo, pese a que el intenso crecimiento de la economía ha mejorado los niveles y las condiciones de empleo, los ingresos y la productividad no han sido distribuidos de forma equitativa y algunos estratos de la fuerza laboral, en particular los jóvenes, todavía tienen dificultades para acceder a nuevas oportunidades de empleo. La agenda del nuevo Gobierno prioriza el fortalecimiento de los servicios públicos y el aumento de la redistribución. Las tres claves de la reforma anunciada se centran en la educación, la reforma fiscal y la constitucional. La economía de Chile se basa primordialmente en la exportación de *commodities*, por lo que es fundamental que tome medidas para reducir la huella de carbón. Además, el Sector de la Minería es crucial a la hora de elaborar prácticas de RSE puesto que es uno de los sectores que dominan la esfera económica en Chile.



Forecast (2014, 2015, 2016).

Parte I.B

El Sector de la Energía Eléctrica

Completaremos el marco introductorio a escala de los cuatro países analizados, refiriéndonos al sector de la energía eléctrica.

La energía es un elemento fundamental en la economía actual. Más allá de ser uno de los cuatro elementos en los que se basa el crecimiento humano (junto al clima, los alimentos y el agua), también es un elemento estratégico en las relaciones internacionales. Cada vez existe más competitividad en el sector a escala global y, más allá de la eficiencia en la producción y el servicio, generar beneficios para la sociedad y el medioambiente es parte de la estrategia para ganar cuota de mercado. Es en esta esfera en la que la RSE y la creación de valor compartido cobran su importancia como estrategias diferenciadoras. El gran impacto ambiental, social y político que producen algunos proyectos de las empresas energéticas, las convierte en actores fundamentales de cambio.

El consumo mundial de energía está experimentando un incremento continuado a largo plazo. En concreto, el 75% de dicho incremento ocurrirá en los países no miembros de la OCDE, Asia y Oriente Medio. Por ello, analizar la matriz energética actual es clave para saber a qué retos se enfrenta el sector para hacer frente a dicha demanda.

La producción de energías renovables está aumentando rápidamente, pese a que en la actualidad todavía el 33% del consumo energético primario global proviene del petróleo¹.

Los obstáculos a los que se enfrenta la energía eléctrica son fundamentalmente la complejidad de almacenamiento eficiente y, en consecuencia, la inmediatez de consumo después de su generación. Por ello, un factor determinante del éxito y la competitividad en el sector es la existencia de líneas de transmisión eficientes que transporten la electricidad hasta los distribuidores y estos, a su vez, lo suministren a la industria y a los hogares, y modelos de consumo inteligentes y descentralizados.

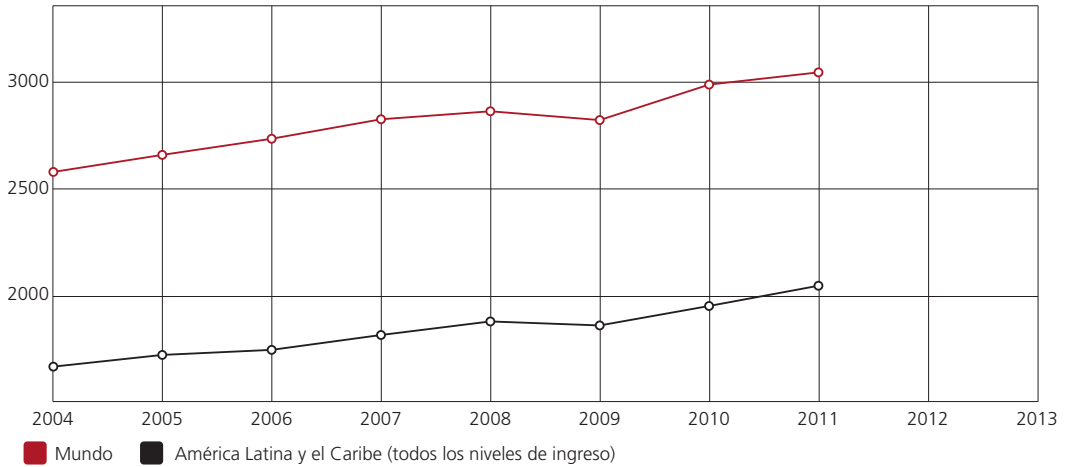
La generación de la energía eléctrica puede provenir tanto de fuentes renovables como de recursos no renovables. Uno de los recursos energéticos fundamentales en Latinoamérica es el agua dulce, aunque el continente posee también una gran riqueza en cuanto a otros recursos.

El aumento de la población y el desarrollo económico han causado un gran incremento en la demanda de energía eléctrica en Latinoamérica.

Como puede observarse en el gráfico siguiente, la tendencia ha sido creciente en los últimos años. Para satisfacer estas necesidades será necesario un incremento sustancial de la generación de energía.

¹ Página web de la Agencia Internacional de Energía (AIE): <http://www.iea.org/>

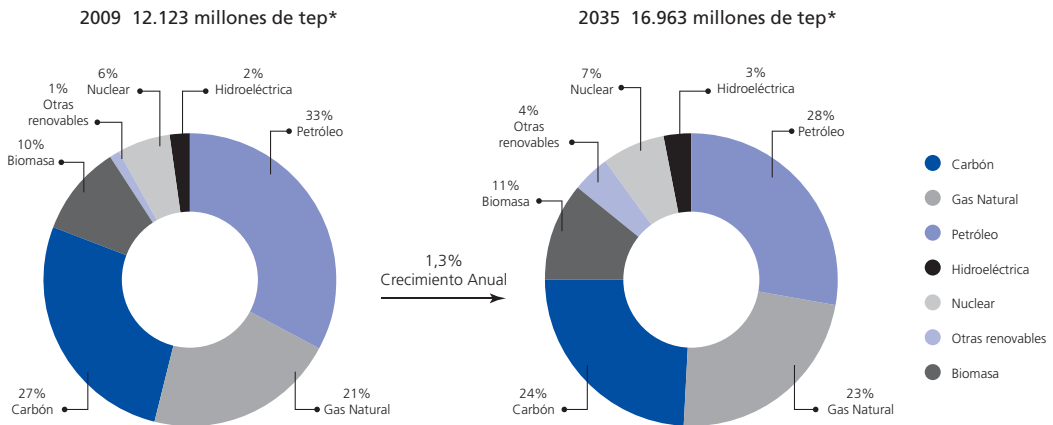
Consumo de energía eléctrica (kWh per cápita)



Fuente: Banco Mundial.

Analizar la matriz energética actual es clave para saber a qué retos se enfrenta el mundo en un futuro. En la siguiente gráfica se muestran las matrices energéticas a nivel mundial en el momento presente y en 2035.

Perspectivas de crecimiento de la demanda mundial de energía primaria



De acuerdo con el gráfico, el petróleo y el carbón tenderán a la baja. Sin embargo, el gas natural, las energías renovables, la biomasa, la energía nuclear y la hidroeléctrica aumentarán.

En Latinoamérica se prevé que la demanda de energía eléctrica aumente cerca de un 3,7% por año hasta 2030, encabezando el aumento de demanda Centroamérica y Brasil, con tasas de 5,3% y 4,7% respectivamente. Para satisfacer estas necesidades será necesario un incremento sustancial de la generación de energía. Los principales incrementos proven-

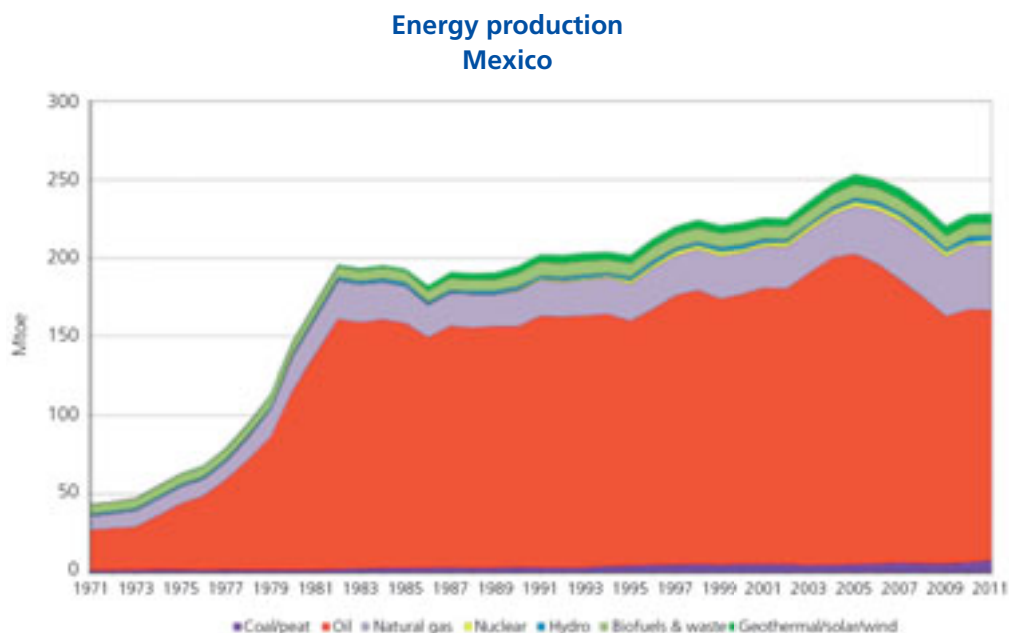
drán del segmento hidroeléctrico, con una alza del 36%². Latinoamérica en el sector energético posee una valiosa ventaja competitiva debido a la gran riqueza de recursos naturales, en especial de agua dulce.³

La participación de electricidad está aumentando rápidamente incluso a un ritmo mayor que la energía primaria.⁴ Este aumento de la demanda ya se aprecia con los apagones, el racionamiento eléctrico y la escasez de combustible, que incluso ocurre en las economías más estables, como es el caso de Chile. Esto se extiende en mayor o menor medida a todos los países analizados. Incluso las mejores zonas cuentan con una matriz energética que se caracteriza por su aislamiento y por la necesidad de incorporar más energías renovables a la matriz eléctrica.

A continuación, se muestra la situación en materia de energía y en concreto de energía eléctrica en México, Brasil, Argentina y Chile.

México

México destaca por ser un gran productor de petróleo, que también es empleado como principal fuente energética en la generación de energía eléctrica. El gas natural, por su parte, está ganando cada vez más importancia.

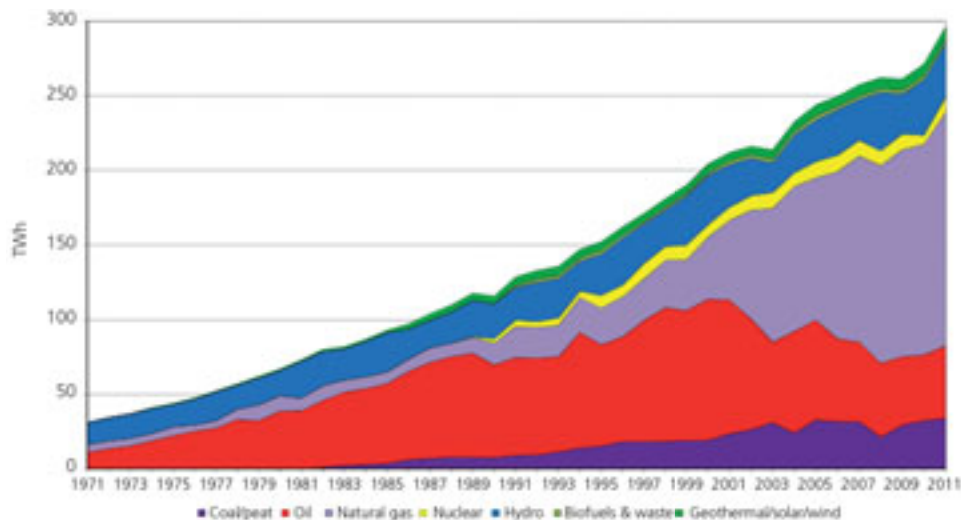


² Agencia Internacional de Energía.

³ www.BNAmericas.com

⁴ World energy Council.

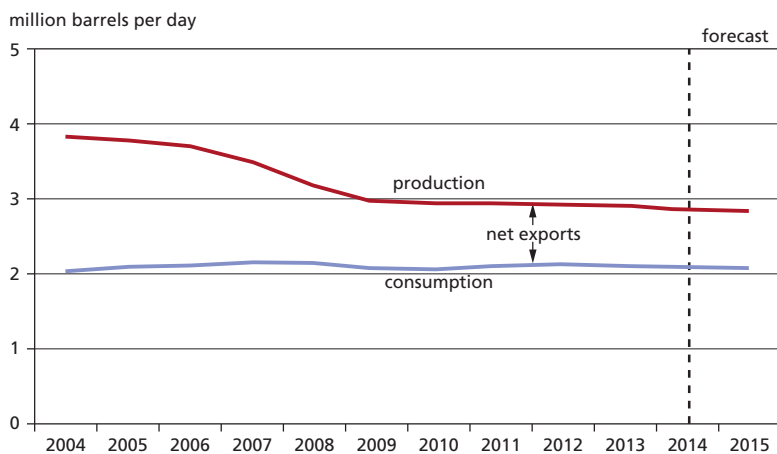
Electricity generation by fuel Mexico



Como podemos observar en los gráficos, en México la producción de petróleo es significativa: uno de los diez primeros productores en el mundo y el primero en Latinoamérica. Durante la última década el primer destino de las exportaciones de México eran los Estados Unidos, siendo los siguientes China e India.

Su matriz energética está constituida por petróleo (53%), seguida por gas natural (36%). Sin embargo, a partir de 2005 la capacidad de producción de los grandes yacimientos marinos y de la principal planta petrolífera en México, Cantarrel, ha disminuido. Estas circunstancias han provocado una tendencia a la baja en la producción de petróleo como puede observarse en la gráfica:

Mexico total oil production and consumption, 2004-15



Source: U.S. Energy Information Administration.

Existe una clara brecha entre oferta y demanda, que debería ser salvada, aun a costa de las exportaciones, para lograr la autosuficiencia en un contexto de crecimiento de la demanda de energía. Por ello, en diciembre de 2013 el Gobierno mexicano decidió poner fin al monopolio de la empresa petrolera estatal, Petróleos Mexicanos (PEMEX).

En energía eléctrica, México debe realizar una inversión mayor, aunque en la actualidad los niveles de oferta y de demanda están relativamente equilibrados. Sin embargo, según las tendencias futuras las inversiones deberán crecer a un ritmo mayor o bien el crecimiento no será sostenible. Es fundamental que se pueda llegar a extraer más gas y así comenzar a tener una energía más limpia.

Existe un plan de coinversión con Pemex para desarrollar todos los yacimientos de gas y conseguir que la producción de energía eléctrica sea más limpia y barata. De momento, las principales fuentes son las más contaminantes, el carbón y el petróleo. La tendencia en la matriz energética es la de introducir más energías renovables.

Es importante mencionar que la empresa Pemex cuenta con 50.000 personas que en poco tiempo se jubilarán. Esto demuestra la gran necesidad que tiene el país de contar con personas cualificadas en el ámbito petrolífero, eléctrico y de gas.

Destaca el comercio de electricidad que existe entre Estados Unidos y México. En 1905 propietarios privados situados en pueblos remotos en la frontera de ambos países necesitaban electricidad y se desplegó un humilde tendido eléctrico. Con el tiempo este sistema fue tomando forma. Ambos países desarrollaron su sector eléctrico con políticas de regulación y estrategias estructurales y se fueron construyendo más redes eléctricas. Sin embargo, por una serie de razones técnicas y de mercado, el comercio de electricidad entre los dos países se ha mantenido a un nivel mínimo.

México es un exportador modesto de electricidad a los Estados Unidos desde 2003, pero se prevé que vaya en aumento como resultado del *Presidential Permit de México* que implica la construcción de una línea de transmisión de electricidad a través de la frontera de Estados Unidos y México. Con estas infraestructuras se suministrará electricidad a través de un parque eólico mexicano al mercado de California.

El organismo principal y el que controla el sector de generación eléctrica es la Comisión Estatal Federal de Electricidad (CFE). Controla más de las tres cuartas partes de la capacidad instalada en México. Además, también posee el monopolio de la transmisión y de la distribución de la electricidad y cada vez abarca mayores segmentos del mercado. En 2009 absorbió a la empresa Luz y Fuerza, que era una empresa estatal encargada de la gestión y distribución de electricidad en México.

El panorama internacional sigue de cerca a México por el momento clave que está viviendo. En la actualidad, se está debatiendo su futuro energético, que dependerá de la reforma energética adoptada y de los resultados de las leyes secundarias. Estos acontecimientos impactarán en especial en la empresa Pemex y en la Confederación General de Electricidad. Con estas transformaciones, veremos también el papel que adoptará México en otros aspectos como, por ejemplo, las energías limpias, que es una de las grandes necesidades del país. Las empresas internacionales están atentas a esta apertura que se va a producir en México. No se habla de privatización, en realidad los monopolios seguirán siendo públicos, pero sí que en algunas áreas tendrán un carácter más privado y las empresas podrán participar en alianza con el gobierno.

En energías renovables, algunas empresas han girado su interés hacia las energías eólicas en la parte sureste del país, que ya están funcionando y generando electricidad. Otras energías son la hidráulica; la nuclear que cuenta con una planta nuclear en la zona de Veracruz (Laguna Verde) y plantas solares en el Desierto de Sonora (Chihuahua). Podemos observar, por lo tanto, una incipiente transición hacia una matriz energética con más renovables.

Siguiendo esta línea, parece que cada vez surgen más políticas y medidas estatales que apoyan esta evolución. Algunos ejemplos de ellos son los siguientes: en Brasil aparece el Plan Nacional de Cambio Climático, en el que se incluye la eficiencia energética, la generación de electricidad y las energías renovables; México despliega un Proyecto de Servicios Integrados de Energía (2007-2014) y Argentina pone en marcha un Proyecto para Promover las Fuentes de Energías Renovables y la Producción de Energía Eléctrica. Estas políticas y medidas ejemplifican los avances que progresivamente se están dando en estos países⁵.

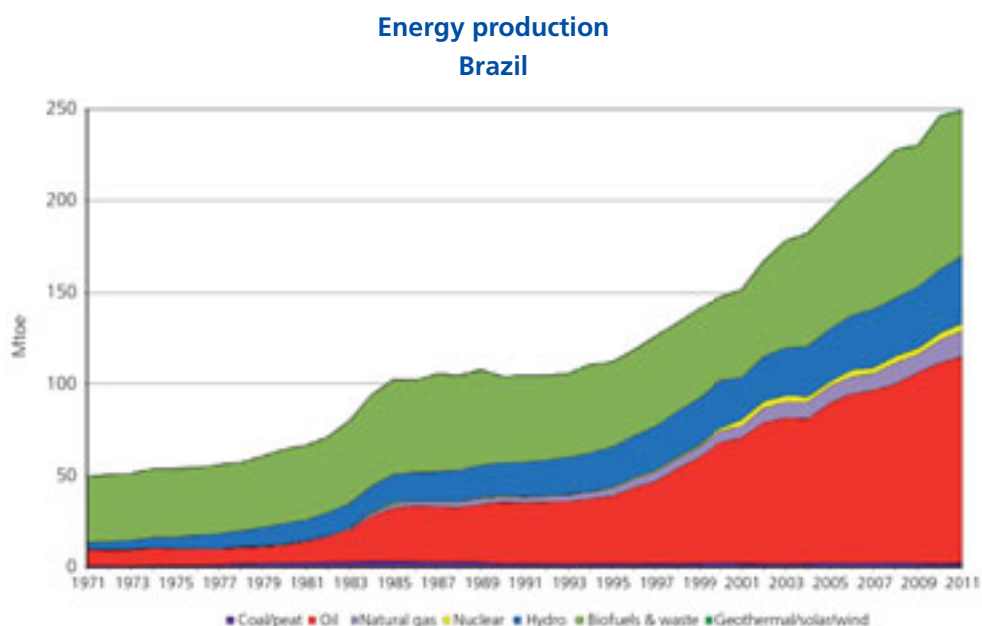
Brasil

En Brasil, la principal fuente energética empleada para generar electricidad es la hidráulica. Es productor fundamentalmente de petróleo y de biocombustibles.

Brasil destaca por ser el octavo consumidor de energía del mundo y el tercero más grande de América, después de Estados Unidos y de Canadá. Su consumo total de energía proviene del petróleo (47%), seguido por la energía hidroeléctrica (35%) y el gas natural (8%). Como productor, Brasil es el décimo mayor productor de energía del mundo, en especial de petróleo y de etanol.

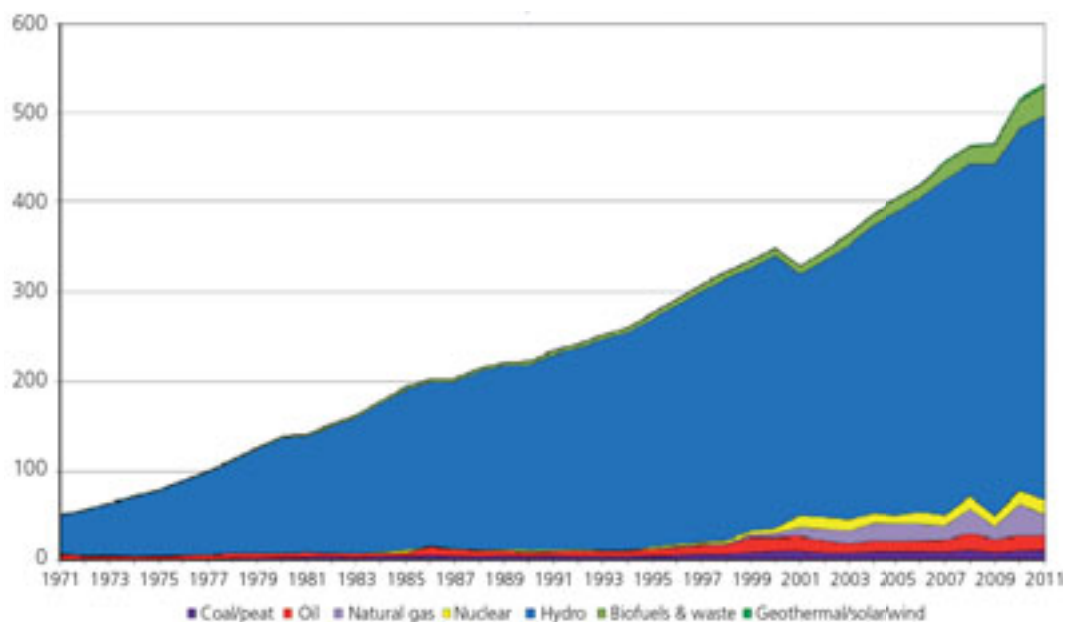
En Brasil también se ha producido un aumento en la demanda de energía debido al crecimiento sostenido del país.

El Gobierno ha fomentado el aumento de la producción total de su matriz en particular del petróleo a partir también del descubrimiento de grandes yacimientos que podrían convertir a Brasil en uno de los mayores productores de petróleo del mundo.



⁵ World Energy Council.

Electricity generation by fuel Brazil



El Gobierno controla, como accionista mayoritario, la empresa estatal de petróleo, Petrobras. Hasta 1997 era un monopolio del Estado, luego se abrió a la competencia y se fueron sumando varias empresas (Royal Dutch Shell, Chevron, Repsol, BP, Anadarko, El Paso, Galp Energia, Statoil, BG Group, Sinopec, ONGC, y TNK-BP). El ente encargado de expedir las licencias de exploración, producción y garantizar el cumplimiento con la reglamentación pertinente es la Agência Nacional do Petróleo (ANP).

Con respecto a la energía eléctrica, Brasil tiene el sector eléctrico más grande de Latinoamérica. Dispone de una gran variedad de iniciativas: institutos tecnológicos, políticas públicas, empresas que buscan fomentar este tipo de energía. Incluso disponen de una importante red de transporte de energía eléctrica. En 2011, el país generó 531.000 millones de kilovatios-hora (kw/h) de energía eléctrica.

Como podemos observar en el gráfico anterior la energía hidroeléctrica representa el 80% de la generación de electricidad. Con menores cantidades se encuentran los combustibles fósiles, la energía nuclear, otras energías renovables y otras fuentes de combustible.

Sus expectativas son seguir creciendo en energía eléctrica, por ello Brasil está planeando nuevos proyectos de energía hidroeléctrica. Destaca la Planta de Belo Monte, que tras su finalización será la tercera central hidroeléctrica más grande del mundo, y también se propone utilizar los grandes recursos de la cuenca del Amazonas. Existen empresas muy desarrolladas en la generación hidroeléctrica, como es el caso de la empresa energética Itaipu, que analizaremos en este estudio.

Sin embargo, pese a su importancia en el sector eléctrico, muchas instalaciones de generación se encuentran muy alejadas de los principales centros de demanda y se produce una gran pérdida de transmisión y de distribución.

Argentina

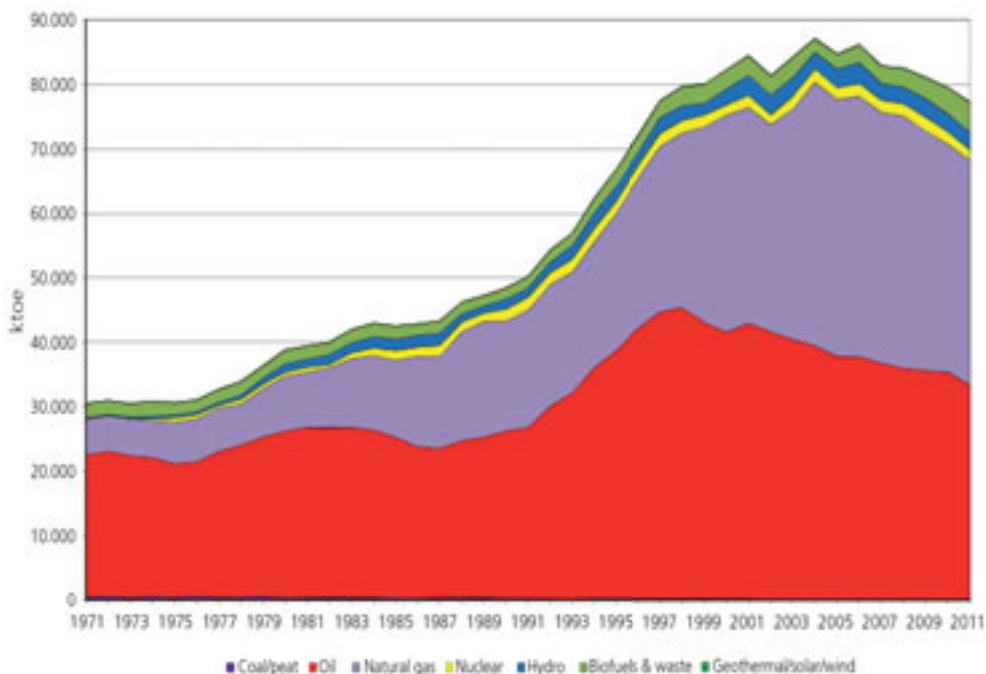
Como puede observarse en los gráficos de la *International Energy Agency*, Argentina es una gran productora de gas natural y, en menor medida, de petróleo. La principal fuente generadora de energía eléctrica es la hidroeléctrica.

En 2012, Argentina era en Latinoamérica el primer productor de gas y el cuarto de petróleo. En energía eléctrica es el segundo consumidor en Latinoamérica, después de Brasil. Como hemos visto en la matriz energética de Argentina, produce más gas natural que petróleo. Sin embargo, la producción de gas natural disminuyó por sexto año consecutivo. A pesar de que sea un importador neto de gas natural, se sigue exportando gas natural a sus vecinos (Chile y, en menor medida, Uruguay). La fiabilidad de Argentina como exportador de gas natural regional de vez en cuando se ha visto socavada por la interrupción del suministro durante los períodos de escasez interna.

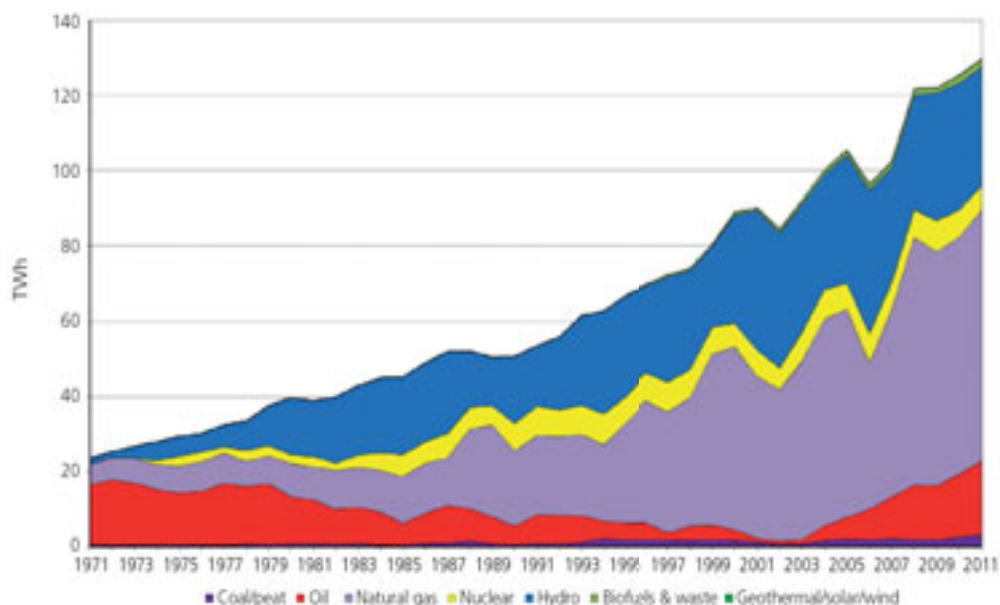
Predomina una estricta regulación por parte del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicio. El Ministerio incluye el Ente Nacional Regulador de la actividad de distribución de gas (ENARGAS), que regula el transporte de gas natural, y la Secretaría de Energía, que supervisa la producción de petróleo y gas natural.

La energía eléctrica es muy importante. Mantiene interconexiones de transmisión y los intercambios de electricidad con Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay. Para generar energía su principal combustible es el gas natural. En la actualidad Argentina no cuenta con una estrategia de diversificación energética elevada y su matriz, como comentamos antes, se basa en la energía fósil.

Energy production Argentina



Electricity generation by fuel Argentina



Existe una creciente demanda de electricidad que no se ha visto correspondida con inversiones. Además, existe un claro conflicto entre el Gobierno y las empresas que se ha visto reflejado en el congelamiento de las tarifas. Esta situación todavía es más complicada durante la época estival debido a los aumentos en la demanda, que muchas veces no puede ser atendida y lleva a frecuentes interrupciones de suministro.

No parece existir una clara tendencia hacia la inclusión de energías renovables en la matriz energética. Sí es cierto que existen inversiones en energía hidroeléctrica y, en menor medida, en energía nuclear. Sin embargo, no parece que se esté aprovechando la capacidad de generar energía eólica o energía solar. Argentina tiene mucho potencial para fomentar las energías renovables como fuentes generadoras de energía eléctrica, pero no existe la estrategia gubernamental suficiente para promover este tipo de energía.

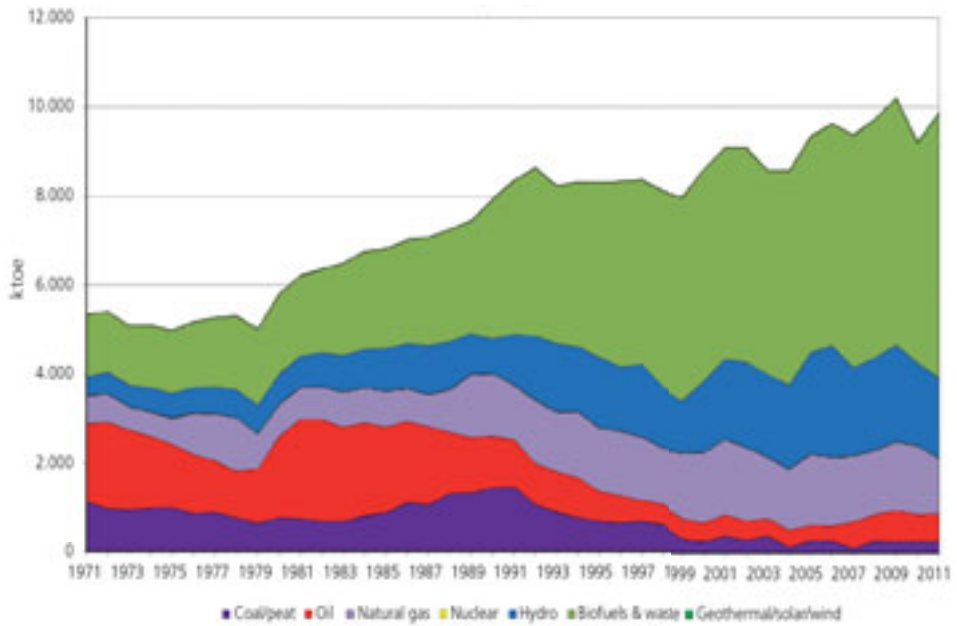
Como podemos observar, el panorama en este sector es crítico por la brecha existente entre demanda y oferta. Además, la gran falta de inversiones y la existencia de unas redes de transmisión y distribución de hace 20 y 30 años agravan la situación. El colapso parece claro. Pese a ello, Argentina no «está tomando la riendas» en esta situación.

Chile

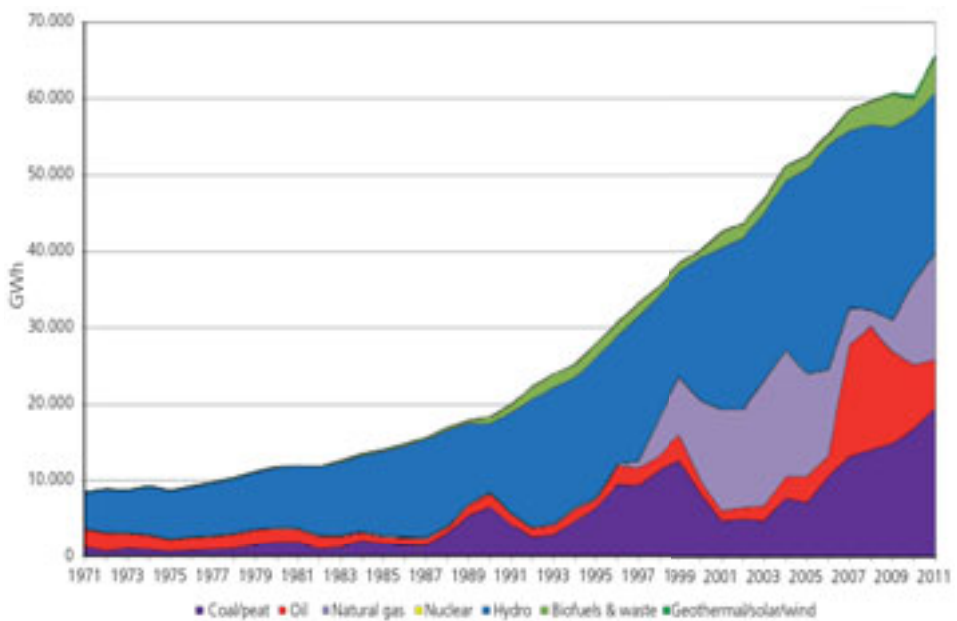
En Chile, al igual que en Brasil, se observa cómo la principal fuente energética empleada para generar energía eléctrica es la hidroelectricidad. Con respecto a la producción de energía destacan los biocombustibles.

Chile es el país más desarrollado de los cuatro países objeto de este estudio. Es el único de Latinoamérica miembro de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos

Energy production Chile



Electricity generation by fuel Chile



(OCDE). Es el quinto mayor consumidor de energía en el continente, pero, a diferencia de la mayoría de las otras grandes economías de la región, es un pequeño productor de combustibles fósiles. Por lo tanto, Chile depende en gran medida de las importaciones energéticas. Se ve obligado a importar la mayor parte del carbón que utiliza. Sin embargo, en 2011 el Gobierno aprobó un proyecto de minería de carbón con el que puede llegar a sustituirse el 30% de las importaciones de carbón en Chile.

Chile importa más de 300.000 barriles por día, que se dividen de manera bastante uniforme entre los productos de la refinación del petróleo y petróleo crudo. El petróleo crudo importado, así como una pequeña cantidad de crudo producido en el país, se procesa en tres refinerías de la Empresa Nacional del Petróleo de propiedad estatal (ENAP). La mayor parte de las importaciones de crudo de Chile se originan en otros países de Latinoamérica, especialmente Ecuador, Brasil, Colombia y Argentina. Sin embargo, Estados Unidos es el principal origen de las importaciones de productos petrolíferos refinados de Chile, en su mayoría en forma de aceite combustible destilado.

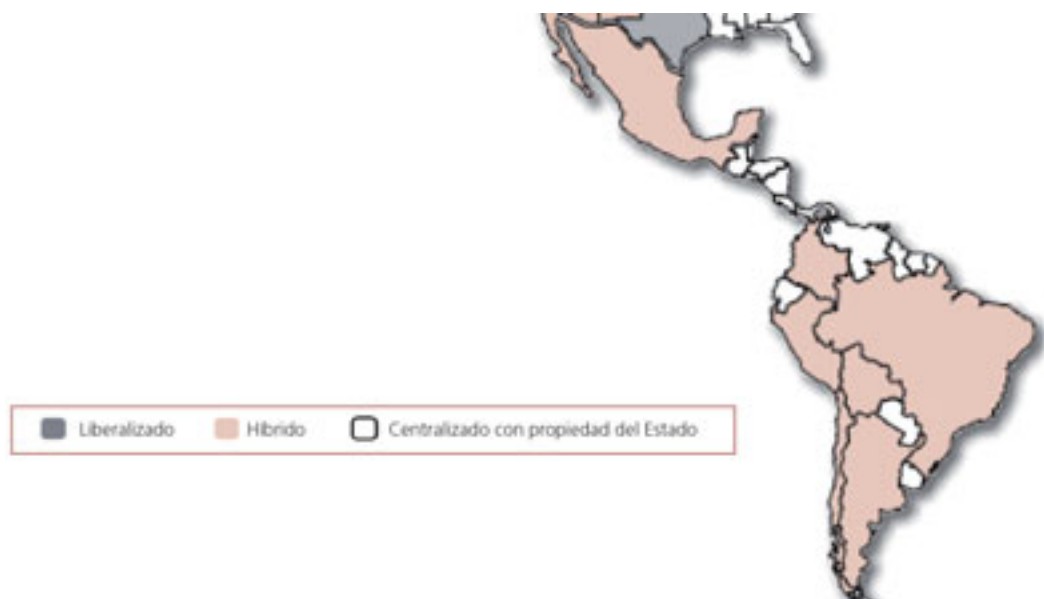
La mayor parte de las importaciones de gas natural de Chile llegan en forma de gas natural licuado (GNL) de Guinea Ecuatorial, Trinidad y Tobago, Qatar y Yemen. Chile tiene dos terminales de regasificación: Mejillones, en el norte, y Quintero, cerca de los grandes centros urbanos de Valparaíso y Santiago.

La energía eléctrica es de suma importancia en Chile. Es un país cuyos ríos nacen en las cordilleras y desembocan en el mar en un trayecto muy corto, resultando en una fuente energética económica y fácil para generar electricidad. Sin embargo, la situación no es homogénea en toda el área geográfica. Las zonas del sur son lugares muy naturales, protegidos por el Estado y con un turismo que todavía no quiere abrirse, y es justo donde los grandes eléctricos se encuentran, con proyectos como el Hydroaysen, que consiste en la construcción y operación de cinco centrales hidroeléctricas, dos en el río Baker y tres en el río Pascua, ubicadas en la XI Región de Chile. Con una superficie total de 5.910 hectáreas, que equivale al 0,05% de la Región de Aysén, el complejo hidroeléctrico aportará 2.750 MW al Sistema Interconectado Central (SIC) con una capacidad de generación media anual de 18.430 GWh, contribuyendo a la independencia energética de Chile al utilizar un recurso limpio, renovable y chileno, como es el agua.

Aproximadamente un tercio de la capacidad y de la generación eléctrica son atribuibles a las plantas hidroeléctricas que proporcionan electricidad a la mayor red de Chile, el Sistema Interconectado Central (SIC). La mayor parte del suministro de la electricidad del país es proporcionada subsidiariamente por la generación termoeléctrica realizada a partir del carbón y del gas natural, y que se ha incrementado dramáticamente en los últimos años, sobre todo a expensas de la generación de gas-oil, de acuerdo con estadísticas de la Comisión Nacional de Energía.

Políticas públicas del Sector Eléctrico

Las políticas públicas ejercen una gran incidencia en el desarrollo del sector energético en los países. En el siguiente apartado analizamos dichas políticas dentro del sector energético y más especialmente en el de las energías eléctricas. Como podemos observar en el mapa siguiente, los cuatro países estudiados (Argentina, Brasil, Chile y México) poseen un *mix* claro respecto a la naturaleza de la propiedad.



A continuación incluimos un cuadro-resumen del marco legal de las políticas públicas existentes, para luego examinar la situación en cada país analizado.

País	Políticas públicas
México	<p>Existe una estrategia Nacional de Energía 2013-2027 (ENE). Toma como punto de partida el papel que el sector energético debe desempeñar para apoyar al crecimiento y al desarrollo económico y social del país.</p> <p>El sector energético es controlado por la Secretaría de Energía (SENER). La Comisión Federal de Electricidad (CFE) es una empresa paraestatal, encargada de controlar, generar, transmitir y comercializar energía eléctrica en todo el territorio mexicano. La CFE es también la entidad del gobierno federal encargada de la planeación del sistema eléctrico nacional, la cual es plasmada en el Programa de Obras e Inversiones del Sector Eléctrico (POISE). Como ente regulador se encuentra la Comisión Regulador de Energía (CRE).</p>
Brasil	<p>Se aprobó el Plan Nacional de Energía 2030 (PNE), cuyo objetivo es ofertar electricidad construyendo megahidroeléctricas, termoeléctricas alimentadas por combustibles fósiles y nuevas centrales nucleares.</p> <p>Existen programas de financiamiento e incentivos fiscales con apoyo del Banco Nacional para el desarrollo (BNDES).</p> <ul style="list-style-type: none"> — Programa de apoyo a la cogeneración de energía eléctrica a partir de residuos de la caña de azúcar y otros residuos de la biomasa. — Programa específico para inversiones en conservación de energía y fuentes alternativas. — Financiamiento para la instalación o la modernización de pequeñas centrales hidroeléctricas.

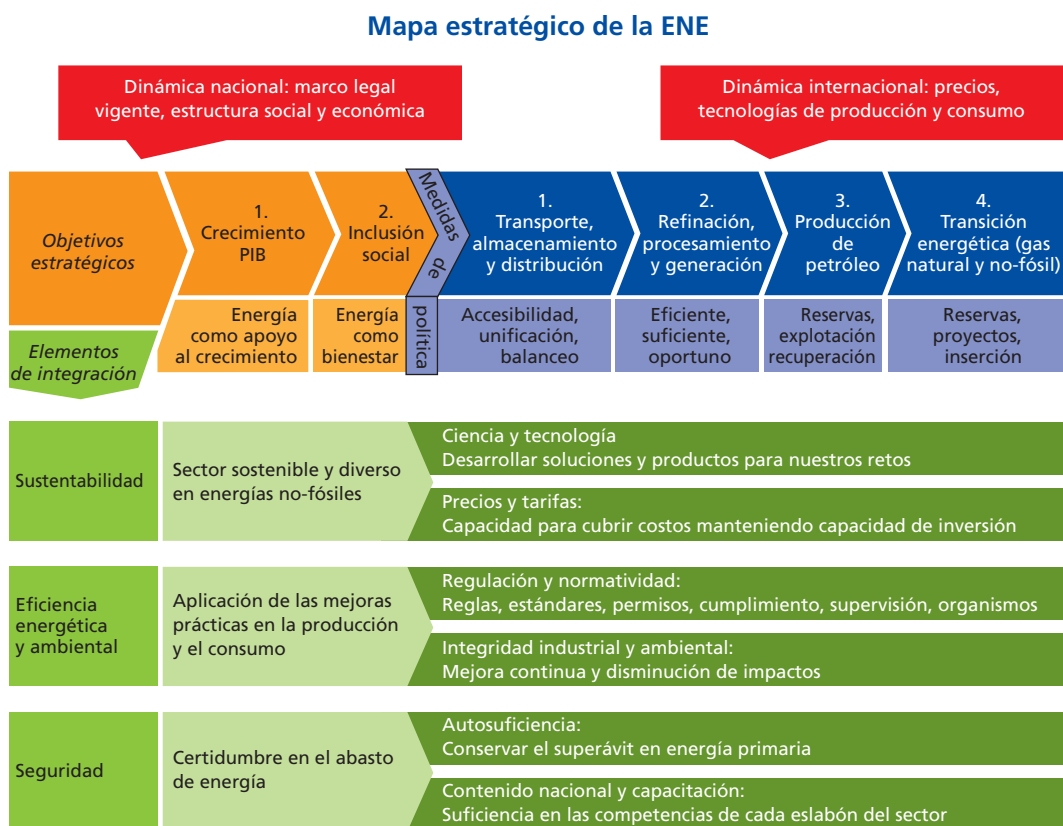
País	Políticas públicas
Brasil	<ul style="list-style-type: none"> — Programa de difusión de la electricidad rural por energías renovables con recursos internacionales (PRODEEM): un programa de electrificación en las zonas rurales. Existen propuestas para el noroeste de Brasil de desarrollar modelos de abastecimiento eléctrico rural aplicando metodologías similares a la Argentina, que incorporan criterios de mercado, de sostenibilidad y de inversiones de riesgo. — Mecanismos de creación de un mercado para fuentes alternativas renovables (PROINFA): dentro de este programa se obliga a las concesionarias de energía a comprar electricidad de fuentes alternativas (pequeña hidroeléctrica, eólica, biomasa). <p>El sector energético es controlado por el Consejo Nacional de Política Energética, que es el lugar donde se decide la estrategia energética nacional; con un Ministerio de Minas y Energía que por ley es el responsable final para el suministro de energía y en materia de regulación se cuenta con la Agencia Nacional de Energía Eléctrica.</p>
Argentina	<p>El marco regulatorio está determinado por la Ley N.º 24.065 y la Ley 15.336, que articularon en tres segmentos de la actividad eléctrica: generación, transporte y distribución. El transporte y la distribución son servicios públicos que se prestan en condiciones de monopolio natural.</p> <p>Según el artículo 124 de la Constitución de 1994, las provincias tienen el dominio original sobre los recursos naturales de su territorio, pero el Congreso Nacional tiene jurisdicción sobre estos recursos (la habilidad de promulgar la legislación que rija su actividad).</p> <p>El sector energético es controlado por el Ministerio de Planificación Federal, coordinado por una Secretaría de Energía. Además, cuentan con el Ente Nacional Regulador de la Electricidad (ENRE) y el Consejo Federal de la Energía Eléctrica.</p>
Chile	<p>El Ministerio de Energía ha desarrollado la Política Nacional de Energía para el periodo de 2014-2018. Se han tomado medidas en las mejoras en eficiencia y ahorro energéticos, en pos de ahorros en el corto plazo. Este plan incluye la implementación de las siguientes leyes:</p> <ul style="list-style-type: none"> — La Ley de Fomento de las energías renovables no convencionales. — La Ley de Fomento de la Energía Distribuida. — Ley de Concesiones y Servidumbres Eléctricas. <p>Las actuaciones más destacadas han sido:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Ampliación del Sistema Interconectado del Norte Grande (SING) y el Sistema Interconectado Central (SIC). — Aumento de la competencia de generación. Para ello se desea cambiar el sistema de licitaciones. <p>El sector energético es controlado por el Ministerio de Energía y por la Comisión Nacional de Energía, que ejerce como reguladora.</p>

México

A finales de la década de los años ochenta, las autoridades pusieron en marcha un proceso de cambio estructural en el sector energético. Este proceso incluye cuatro líneas estratégicas: la reestructuración de las empresas públicas del sector, el aprovechamiento de fuentes y mecanismos de financiamiento extrapresupuestarios, la desregulación, liberalización y privatización, parcial o total, de algunos segmentos que componen las cadenas energéticas y, finalmente, la fijación de precios y tarifas con base en precios frontera.

Con el propósito de mejorar la situación energética actual se ha **aprobado la Estrategia Nacional de Energía 2013-2027 (ENE)**. Toma como punto de partida el papel que el sector energético debe desempeñar para apoyar al crecimiento y al desarrollo económico y social del país. Se desea alcanzar una mayor inclusión social de la población, la sostenibilidad a largo plazo del sector y la mitigación de los efectos negativos del consumo energético.

En la siguiente imagen se observa el mapa estratégico de la ENE:



Fuente: <http://www.energia.gob.mx>.

En la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos se recoge que es el Estado quien posee el dominio directo de los recursos naturales del subsuelo y que tiene a su cargo y de manera exclusiva el desarrollo de las áreas estratégicas. Además, el Estado cuenta con los organismos y empresas que requiera para la gestión eficaz de dichas áreas. De esta forma, el Estado asume la responsabilidad de satisfacer la demanda nacional de energía a través de las empresas Petróleos Mexicanos (Pemex) y **Comisión Federal de Electricidad (CFE)** bajo la rectoría de la Secretaría de Energía.

Dentro de la Secretaría de Energía, nos encontramos con la Subsecretaría de Electricidad, que trabaja en el diseño de políticas públicas que permitan maximizar los beneficios sociales asociados al desarrollo de proyectos, con el objeto contribuir con el bienestar y el desarrollo de las comunidades en las que se llevan a cabo.

Dentro de las políticas públicas, las reformas que se llevarán a cabo son las siguientes:

Reformas en las Políticas Públicas		
Planeación eficiente de la red de transmisión	Mejora continua en la normatividad de la planeación de la expansión de las redes de transmisión para optimizar el aprovechamiento de los recursos de generación en el país.	CFE
	Asegurar los recursos para inversiones en transmisión que permitan robustecer los enlaces entre regiones, tales como redes inteligentes.	CFE
	Determinar los mecanismos para realizar dicha expansión, asegurando la transparencia en la distribución de costos en los distintos segmentos.	CFE, Comisión Reguladora de la Energía (CRE)
	Hacer uso eficiente, suficiente y oportuno de los recursos destinados al mantenimiento y desarrollo de la infraestructura de transmisión y distribución.	CFE
	Considerar los proyectos de generación distribuida dentro de la expansión de la transmisión.	CFE
Interconexión de energía renovables	Implementar mecanismos de coordinación entre desarrolladores privados y CFE, que permitan construir líneas de transmisión para generación renovable en regiones prometedoras, en función de solicitudes, estudios y compromisos firmes.	CRE
	Considerar los proyectos de generación distribuida dentro de la expansión de la transmisión.	CFE
Integridad de la líneas	Regularizar y definir condiciones para el otorgamiento de los derechos de vía para desarrollar nuevas líneas de transmisión.	Intersecretarial gobiernos locales
Interconexión de energías renovables	Asegurar la aplicación expedita de las Reglas Generales de Interconexión al Sistema Eléctrico Nacional, considerando estándares de interoperabilidad, garantizando acceso transparente y no discriminatorio.	CRE
	Facilitar la interconexión de centrales de generación eléctrica para autoabastecimiento, producción independiente y pequeña producción con energías renovables en las regiones del país con mayor potencia y viabilidad económica.	CFE
	Definir los criterios y hacer públicos los puntos de interconexión para que los participantes privados puedan llevar a cabo sus inversiones.	CRE

La Comisión Federal de Electricidad (CFE) es una empresa paraestatal, encargada de controlar, generar, transmitir y comercializar energía eléctrica en todo el territorio mexicano. Fue fundada en 1937 por el Gobierno Federal. Es importante señalar la importancia de esta empresa, siendo la más grande del sector eléctrico de Latinoamérica. Asimismo, es propietaria de la única central nucleoelectrica existente en el país, la Central Nuclear de Laguna Verde, ubicada en el estado de Veracruz. Tiene centrales termoeléctricas, hidroeléctricas, carboeléctricas, geotermoeléctricas, fotoeléctricas y una nucleoelectrica.

La CFE es también la entidad del Gobierno Federal encargada de la planeación del sistema eléctrico nacional, la cual es plasmada en el **Programa de Obras e Inversiones del Sector Eléctrico (POISE)**⁶, que describe la evolución del mercado eléctrico, así como la expansión de la capacidad de generación y transmisión para satisfacer la demanda en los próximos diez años, y se actualiza anualmente.

Brasil

La organización institucional es muy parecida a la de los otros países. Cuenta con un Consejo Nacional de Política Energética, que es el lugar donde se decide la estrategia energética nacional; con un Ministerio de Minas y Energía que, por ley, es el responsable final para el suministro de energía. Por último, en materia de regulación cuenta con la Agencia Nacional de Energía Eléctrica.

Desde los años 70 hasta los 90 todo era estatal: generación, transmisión y distribución. Hasta esta fecha los diversos sectores energéticos estaban organizados en torno a empresas públicas monopolistas que se responsabilizaban de las distintas filiales energéticas.

Antes de que existiera un nuevo cuadro regulatorio se comienza por quebrar la verticalización del sistema eléctrico. A partir de las directivas del Poder Ejecutivo de la época, Brasil crea el PROALCOOL en 1975 para aumentar su independencia energética en combustibles. El PROCEL, programa nacional de conservación de energía eléctrica, nace en 1985. Y es en 1995 cuando se crea el PRODEEM para universalizar el acceso a la electricidad de los 20 millones de excluidos que viven en localidades remotas.

A partir de 1995 se fueron creando leyes y reglamentos de concesiones y permisos de privatización en la distribución. Brasil comienza a cambiar su modelo, privatizando y creando la agencia reguladora del petróleo (ANP) y otra para la electricidad (ANEEL). Sobre estas bases, en la década de 1990 a 2000 Brasil vive su proceso de privatización.

Después de la crisis en el año 2002, surgieron numerosas iniciativas para diversificar la matriz energética usando energías renovables y, por otro lado, para utilizar las reservas de carbón existentes en el país. Hasta ese momento, la fuente predominante había sido la hidroelectricidad.

El último instrumento desplegado en el sector energético ha sido el Plan Nacional de Energía 2030 (PNE), cuyo objetivo es ofertar electricidad construyendo megahidroeléctricas, termoeléctricas a combustibles fósiles y nuevas centrales nucleares. El encargado de dicho Plan ha sido el Ministerio de Minas y Energía de Brasil. De este Plan se desprende que Brasil seguiría encaminándose hacia un mayor uso relativo de sus fuentes domésticas y al mismo tiempo se producirán cambios en la participación relativa de los componentes de su matriz energética.

El sector de la energía eléctrica en Brasil está compuesta por 11 empresas de generación, de las cuales el 15% son privadas en términos de la energía producida; en transmisión existen 26 empresas, 15 de ellas son privadas pero corresponden al 100% de la nueva inversión que representa 10.000 kilómetros de líneas de transmisión de alto voltaje (toda basada en licitación) y la construcción de transmisoras. Esto no significa que los sectores de transmisión y generación se hayan separado, sino que se están creando otras compañías en transmisión, además de las empresas estatales, que siguen siendo muy verticales. En el sector de distribución existen 64 empresas, casi todas ellas privadas.

⁶ En este documento se presenta la evolución del sistema de 2012 a 2026. Se incluye el comportamiento esperado del mercado eléctrico y la expansión de la capacidad de generación, transmisión y distribución para atender la demanda de electricidad futura.

Las políticas públicas más relevantes son las siguientes:

- Programas de financiamiento e incentivos fiscales con apoyo del Banco Nacional para el desarrollo (BNDES):
 - PROALCOOL hasta 1989 (no vigente en la actualidad).
 - Programa de apoyo a la cogeneración de energía eléctrica a partir de residuos de la caña de azúcar y otros residuos de la biomasa.
 - Programa específico para inversiones en conservación de energía y fuentes alternativas.
- Financiamiento para la instalación o la modernización de Pequeñas Centrales hidroeléctricas.
- Programa de difusión de la electricidad rural por energías renovables con recursos internacionales (PRODEEM): un programa de electrificación en las zonas rurales. Existen propuestas para el noroeste de Brasil de desarrollar modelos de abastecimiento eléctrico rural aplicando metodologías similares a la Argentina, que incorporan criterios de mercado, de sostenibilidad y de inversiones de riesgo.
- Mecanismos de creación de un mercado para fuentes alternativas renovables (PROINFA): dentro de este programa se obliga a las concesionarias de energía a comprar electricidad de fuentes alternativas (pequeña hidroeléctrica, eólica, biomasa).

Argentina

En los últimos años se ha dado un profundo cambio estructural. Se ha estimulado la inversión privada y el papel del Estado como ente regulador en el Sector Económico. Sin embargo, todavía corresponde al Estado la «responsabilidad indelegable y directa» cuando se trata de un servicio público como el eléctrico, no importando si el mismo se encuentra en manos privadas. El Estado tiene la obligación de fiscalizar, regular y anticipar cualquier crisis en el sector, para evitar así daño a los ciudadanos.

A partir del proyecto de transformación puesto en marcha a principio de los 90, el sector se articuló en tres segmentos de la actividad eléctrica independientes: **generación, transporte y distribución**. En la actualidad, el transporte y la distribución están caracterizados como servicios públicos que se prestan en condiciones de monopolio natural. En este marco, resulta necesaria la presencia del Estado como regulador y contralor de la actividad.

Para lograr los objetivos en el sector eléctrico, el Estado Nacional ha adoptado una nueva política sectorial que tiene su origen en la **Ley N.º 24.065**⁷ que constituye el «Marco Regulatorio Eléctrico» junto con la Ley 15.336. Ambas definen los actores privados que se han ido incorporando en los diferentes segmentos de la industria eléctrica. Además, marcan la presencia del Estado como garante de la transparencia de los mercados. Hasta esta sanción el Sector Eléctrico argentino se encontraba estructurado en un esquema de integración vertical.

La nueva estructura del sector remite a los tres segmentos de la actividad eléctrica, que se distribuyen de la siguiente forma:

- **Generación:** se introduce la competencia y se prevé su desarrollo por parte de la actividad privada, con múltiples operadores que compiten entre sí.

⁷ Publicada el 16 de enero de 1992.

— **Transporte y distribución:** el **artículo 1 de la Ley 24.065** los caracteriza como servicios públicos que se prestan en condiciones de mercado monopólico. Es por eso que en el transporte es necesario regular los criterios de su remuneración, garantizar el control de calidad y el libre acceso de terceros a la capacidad remanente de las redes y evitar el abuso de una posición dominante.

En cuanto a los distribuidores, están obligados a suministrar la totalidad de la energía que les sea demandada en el área geográfica de su concesión y no pueden invocar el abastecimiento insuficiente de energía eléctrica como eximente de responsabilidad. Esta obligación, junto con un esquema de precios y tarifas, actúa como garantía para que se prevean los recursos necesarios, a fin de que se realicen las inversiones apropiadas para asegurar el suministro⁸.

Argentina, pese a la importancia del sector energético, no cuenta con un Ministerio propio del sector. Se encuentra dentro del **Ministerio de Planificación Federal, coordinado por una Secretaría de Energía** que lleva estos asuntos.

El Ente Nacional Regulador de la Electricidad (ENRE)

Es el organismo encargado de **regular la actividad eléctrica y de controlar que las empresas del sector** (generadoras, transportistas y distribuidoras Edenor y Edesur⁹) **cumplan con las obligaciones establecidas** en el Marco Regulatorio y en los Contratos de Concesión. El ENRE debe llevar a cabo las medidas necesarias para cumplir los objetivos de la política nacional respecto del abastecimiento, transporte y distribución de la electricidad. Se creó a partir de la Ley N.º 24.065, dentro de la Secretaría de Energía y del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios de la Nación.

Entre los objetivos con los que debe cumplir el ente, se destacan los siguientes:

- Proteger los derechos de los usuarios.
- Promover la competitividad en la producción y alentar inversiones que garanticen el suministro a largo plazo.
- Promover el libre acceso, la no discriminación y el uso generalizado de los servicios de transporte y distribución.
- Regular las actividades del transporte y distribución asegurando tarifas justas y razonables.
- Incentivar y asegurar la eficiencia de las ofertas y la demanda por medio de tarifas apropiadas.
- Alentar la realización de inversiones privadas en producción, transporte y distribución, asegurando la competitividad de los mercados donde sea posible.

Consejo Federal de la Energía Eléctrica

Es el administrador de **fondos específicos cuyo destino único es el Sector Eléctrico**. Ejerce también como **asesor del Poder Ejecutivo Nacional y de los gobiernos provinciales en lo que se refiere a la industria eléctrica, los servicios públicos o privados de**

⁸ www.argentina.gov.ar

⁹ Edesur ha sido una de las empresas analizadas en el informe.

energía. Debe también, aconsejar las modificaciones que requiera la legislación en materia de industria eléctrica.

De esta manera se ha logrado unir en un foro las realidades de las diferentes jurisdicciones provinciales, situación que permite una amplitud de conocimientos que califican a este organismo para asesorar en lo relativo al desarrollo de políticas energéticas y regulatorias en este nuevo marco institucional.

En relación a los hidrocarburos, según el artículo 124 de la Constitución de 1994, las provincias tienen el dominio original sobre los recursos naturales de su territorio, pero el Congreso Nacional tiene jurisdicción sobre estos recursos (la habilidad de promulgar la legislación que rija su actividad). Esta dualidad ha producido confusiones y disputas frecuentes, que han llevado al Gobierno argentino a querer reformar la Ley de Hidrocarburos para coordinar el marco de políticas entre las provincias y el Gobierno central.

Chile

En 2014 el **Ministerio de Energía** desarrollará una **Política Nacional de Energía**, que estará en el marco de la Agenda de Energía que se establecerá en los 100 primeros días de Gobierno.

Entre 2014 y 2018 se desplegará dicho instrumento para que se reduzcan los efectos de las restricciones de capacidad; se identifiquen opciones para acelerar la entrada de proyectos y se provea abastecimiento de gas a centrales de ciclo combinado. Para ello es imprescindible la **buena gestión de la autoridad política y regulatoria** y establecer un plan de acción dirigido a concordar con todos los actores del sector las medidas mencionadas.

A través de esta política, se tomarán medidas en las mejoras en eficiencia y ahorro energéticos, que impliquen ahorros en el corto plazo. Este plan incluye también la implementación de la **Ley de Fomento de las energías renovables no convencionales**. Esta nueva ley aprobada en Chile exige que, a partir del año 2010, «*las empresas generadoras de nuestro país con capacidad instalada superior a 200 MW deberán acreditar que una cantidad de energía equivalente al 10% de sus retiros en cada año haya sido inyectada por medios de generación renovable no convencional, pudiendo ser estos medios propios o contratados*»¹⁰.

Esta estrategia se aplicará de forma gradual siendo de un 5% para el periodo de 2010 a 2014, y se aumentará un 0,5% a partir del 2015 para llegar al objetivo del 10% en el año 2024. Sin embargo, será diferente para el uso de energía asociado al suministro de empresas de **distribución eléctrica para satisfacer consumos de clientes regulados, a quienes se les exigirá cumplir con el 10% a partir del 2010**.

En el Plan Nacional de Energía también implementa la Ley de Fomento de la Energía Distribuida. Dicha ley permitirá que pequeños generadores de energías renovables puedan inyectar a la red eléctrica los excedentes de esta energía no consumida. Con dicha acción recibirán un pago de la empresa distribuidora.

Por otra parte, también se ha aprobado la **Ley de Concesiones y Servidumbres Eléctricas**. El objetivo principal de las concesiones es permitir la ocupación de suelo ajeno con mayor facilidad, detentando ciertos privilegios y garantías en dicha ocupación como así también en la utilización de espacios públicos y privados. Según la ley vigente, el plazo total de tramitación para obtener una concesión definitiva debiera ser de 120 (150 días con publicación en el Diario Oficial), en realidad se demora hasta los 700 días.

¹⁰ <http://www.minenergia.cl> (Ministerio de energía de Chile).

Dentro de este Plan, las propuestas que se desean implementar son las siguientes:

- La Empresa Nacional de Petróleo (ENAP) vive una situación crítica. Se desea mejorar dicha situación y que sea incluida dentro de la estrategia energética del país.
- Mayor innovación en energía.
- Fortalecimiento de la capacidad de las instituciones: aquellas instituciones de mayor incidencia en el mercado presentan fuertes debilidades. Entre ellas destaca en el sector eléctrico la Comisión Nacional de Energía (CNE), que su papel como reguladora ha sido cada vez más débil. También debe dotarse al Ministerio de Energía de capacidades para el diseño de política y la planificación energética, dentro de un marco en que el Estado asume un rol proactivo de orientación del desarrollo del sector.
- **Mayor competencia en generación:** el 90% de la generación se encuentra concentrada en tres empresas. Para que se aumente la competencia es necesario la obtención de contratos de largo plazo para el suministro de energía a clientes regulados, a través de empresas distribuidoras de energía. Sin embargo, el actual sistema de licitaciones no fomenta la entrada de nuevos actores. Se revisará dicho sistema, considerando los plazos y todos aquellos factores que ralentizan el proceso.
- Por último, a través de la Política Nacional de Energía se identificarán las posibilidades de ampliar la capacidad en el corto plazo, con empresas nuevas y actuales con capacidad instalada y/o proyectos de ejecución inmediata en el Sistema Interconectado del Norte Grande (SING) y el Sistema Interconectado Central (SIC), y las medidas regulatorias y administrativas requeridas para su materialización.

Todas estas reformas se prevén hasta el 2018, pero en el sector de la energía es clave una visión más a largo plazo. Por ello, Chile desea más allá de estos planes, con un horizonte de 15 a 20 años, un desarrollo más equilibrado y sostenible en el sector de la energía.

Panorama respecto a las energías renovables

Recogiendo los datos vertidos en este capítulo, conviene profundizar en las perspectivas que tienen en los países analizados, las energías renovables.

México

México es uno de los mayores productores de petróleo del mundo. Sus avances en energía renovables parece ser más escaso que en el resto de los países objeto de este Informe. Con el anterior Gobierno las energías renovables parecían ser prioritarias. Sin embargo, desde el mandato de Enrique Peña Nieto la estrategia energética se ha vuelto a reenfocar hacia los hidrocarburos y ha puesto en riesgo la meta del país en relación con la reducción de emisiones. Según la Ley de Cambio Climático, México debe reducir sus gases de efecto invernadero (GEI) en 30% para el año 2020 y en 50% para 2050, y así cumplir con la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y el Protocolo de Kioto.

México presenta un gran potencial para desarrollar energía eólica y son muchas las empresas europeas del sector que tienen interés en expandirse en ese mercado. Oaxaca concentra el 90% de los proyectos eólicos en el país. No obstante, las empresas extranjeras están

«diversificándose» hacia otros Estados también, como en el caso del parque eólico construido en Chiapas, que es el más grande construido fuera de Oaxaca.

Otro tipo de energía renovable destacable en México, aunque con menor énfasis, es la energía solar con los paneles fotovoltaicos en el Desierto de Sonora (Chihuahua). Podemos observar esa incipiente transición hacia una matriz energética con renovables, pero muy influenciada por la estrategia del Gobierno.

Brasil

Brasil es conocido a nivel mundial por contar con una de las matrices más «verdes» y por ser un país con unas condiciones propicias para el desarrollo de energías renovables. Sin embargo, la mayoría de la energía generada proviene todavía del petróleo.

La Agencia Internacional de Energía afirma que la participación de la energía renovable en la matriz energética brasileña subirá del actual 43,1% hasta alcanzar el 45% en el 2021. Dichos incrementos se centrarán principalmente en la electricidad generada por hidroeléctricas y los combustibles producidos a partir de vegetales (biocombustibles).

Brasil es el mayor productor mundial de caña de azúcar, que es utilizada como fuente para generar biomasa. Sin embargo, las nuevas cifras muestran una reducción en la producción de bioelectricidad a partir de la caña de azúcar, resultado de las disminuciones en cosechas. Sin embargo, la producción de la energía hidroeléctrica ha aumentado un 6,3%.

La energía eólica también está ganando importancia entre la oferta de Brasil, que aumentó, desde 2010, un 24,2%. Esta rápida tasa de crecimiento es una señal positiva y también lo son los nuevos parques eólicos que están entrando en funcionamiento.

Como indicaba un experto: «Si cubriésemos nuestro lado de (la hidroeléctrica Binacional) Itaipú con paneles solares, tendríamos condiciones para cubrir la demanda del Sector Eléctrico del país, pero todas las fuentes energéticas limpias son desaprovechadas en Brasil». Al igual que sucede en Argentina, Brasil no aprovecha el gran potencial que tiene.

Pese a ello, es uno de los líderes en la generación de energía limpia en comparación con otros países de la OCDE, que son en su mayoría naciones desarrolladas, de acuerdo con los datos de la Agencia Internacional de Energía (AIE).

Argentina

Argentina es uno de los países de Latinoamérica con más potencial para el desarrollo de energías renovables. En la Patagonia tiene una fuente inagotable de energía: el viento. En el noroeste del país cuenta con muchos días de sol para la energía solar y en la zona de la cordillera posee una gran cantidad de localizaciones adecuadas para la energía geotérmica. Por último, la larga línea de costa contra el océano Atlántico puede generar energía oceánica. Con todo ello, Argentina podría suplir la totalidad de su consumo eléctrico con energías limpias y renovable e incluso llegar a exportar.

Sin embargo, todavía ha sido muy escasa la incorporación de energías renovables en su matriz energética, que presenta una escasa diversificación. La principal causa es la falta de una buena estrategia gubernamental que fomente estos avances. Sí es cierto que en 2006 se creó el marco regulatorio con la sanción de la Ley 26.190/06, que otorgaba a las energías renovables el carácter de interés nacional y dejaba asentado que Argentina en el 2016 debería asegurar que la energía eléctrica proviniese en un 8% de energías renovables.

Chile

El gobierno desea dar un impulso a la generación con fuentes renovables no convencionales, por ello es esencial fomentar la inversión y eliminar barreras tanto a la financiación de proyectos energéticos a gran escala como fomentar los incentivos a pequeños proyectos que ayuden a las empresas y comercios a ser más competitivos.

La energía hidráulica es la energía renovable más destacable de todas debido a la geografía chilena. Cuenta con ríos que nacen en las cordilleras y desembocan en el mar en un trayecto muy corto, es así como el caudal es muy torrencioso y resulta ser una fuente energética económica y fácil para generar energía eléctrica.

Otra energía no convencional en Chile es la energía eólica. Destaca el proyecto de «Alto Baguales», en la IX región, que abastece de electricidad a unas 19.000 familias. Cuenta también con energía solar, a través de la instalación de paneles fotovoltaicos en el desierto de Atacama. De momento, el coste de la energía solar es muy elevado debido a la falta de desarrollo tecnológico. En el sur de Chile, se emplea también la energía mareomotriz, pero todavía es muy incipiente.

En Chile se ha ido incluyendo cada vez más energías renovables en la matriz energética, pero todavía queda un largo camino. Un paso importante en el fomento de este tipo de energías ha sido la creación de una Superintendencia en Medioambiente.

Conclusiones: un futuro abierto a las renovables

Los avances en los cuatro países analizados tienen un ritmo diferente. En términos generales, se observa una transición hacia las energías renovables liderada por Brasil. Todos ellos presentan un gran potencial para el desarrollo de este tipo de energías. Sin embargo, en la mayoría de los casos no aprovechan sus condiciones geográficas y climatológicas.

La energía eólica adquiere una gran importancia de desarrollo en la Patagonia (Argentina) y el Estado de Oaxaca (México). Por su parte la energía hidráulica es la fuente principal en Chile. Por último, Brasil presenta una matriz de energías renovables más diversificada en la que destaca la biomasa, la hidráulica y la energía eólica.

Los cuatro países deben fomentar la inclusión de energías renovables en sus matrices, habida cuenta la tendencia a largo plazo de crecimiento imparable de la demanda de energía eléctrica, el carácter finito de otras fuentes de energía y la problemática de cambio climático a escala internacional.

Parte I.C

Principales retos e instituciones de RSE

En Latinoamérica se ha experimentado un auge muy importante de la RSE desde comienzos del nuevo siglo, con un ritmo de desarrollo solo comparable a los países de la Unión Europea. Sin embargo, quizás a diferencia de Europa todavía no se observan avances importantes en políticas públicas, tanto nacionales como en todo el continente para asegurar que la RSE pase a ser una estrategia empresarial dominante. Sin embargo, el auge y la penetración de la RSE sí ha tenido que ver con la existencia y la «advocacy» realizada por organismos tanto internacionales como regionales o locales que fomentan la RSE en los países.

Las instituciones internacionales o regionales principales son:

- **La Red Empresa.** Es una alianza pan-americana de organismos empresariales que promueve la RSE. Surgió en 1997 como vínculo o red virtual conectando las diferentes organizaciones que promueven la RSC en América Latina. Para este organismo la definición de *RSE es una visión de negocios que integra el respeto de los valores éticos, las personas, las comunidades y el medioambiente*. El objetivo que persigue Red Empresa es ser el *catalizador para el desarrollo de la RSE en América Latina y apoyar a las empresas a compatibilizar rentabilidad y su impacto social y medioambiental, a través de la adopción de la RSE como una base de su estrategia de negocios*. En la actualidad cuenta con varias filiales en Latinoamérica y, en particular, respecto a los países objeto de este análisis cuenta con Acción Empresarial en Chile, la Fundación Tucumán en Argentina, el Instituto Ethos en Brasil y CentraRSE en México.
- **El Pacto Mundial de las Naciones Unidas.** En 1999 el antiguo Secretario de las Naciones Unidas, Kofi Annan, presentó a la comunidad empresarial una propuesta de Pacto Mundial o *Global Compact* en el que se incluyen aspectos laborales, ambientales y de Derechos Humanos. A diferencia de los EE.UU., el pacto mundial se extendió con rapidez a lo largo y ancho de Latinoamérica, con la entrada de numerosas empresas en diversos países, notablemente en Brasil, México, Colombia, Argentina y, más adelante, Chile.
- **El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible** o el *World Business Council for Sustainable Business (WBCSD)*. Las empresas adheridas están comprometidas con la promoción de desarrollos sostenibles, entendidos como el liderazgo en los negocios por medio del éxito en el plano económico, una adecuada gestión ambiental y un compromiso con la responsabilidad social. Hasta hace poco tiempo los afiliados latinoamericanos se centraban en los aspectos medioambientales pero han variado el enfoque y ahora incluyen iniciativas sobre RSE, es decir ambientales, sociales y de gobernanza.

Realizaremos ahora un repaso más pormenorizado de la situación de la RSE en los países estudiados, incluyendo dentro de cada país, un inventario de las organizaciones más activas que trabajan en temas de RSE.

México

Aunque en general las condiciones estructurales han mejorado durante los últimos años, y también se ha tendido a una mayor estabilidad económica y política, la pobreza, exclusión social y desigualdad siguen siendo temas situados en primer plano en materia de RSE, entre otras cosas porque representan necesidades inmediatas y apremiantes. Estos desafíos sociales, en realidad, ya eran descritos por los investigadores latinoamericanos en la década de los sesenta y setenta y parece que siguen permaneciendo en la actualidad. Además, la reciente crisis financiera ha exacerbado la pobreza y también fomentado el desempleo. Y todo ello se une al tránsito de la economía informal a la formal.

Estos temas, además, comienzan a relacionarse de modo perentorio con el hecho de que generan un efecto de «crowding out» de otras políticas extremadamente necesarias como la inversión en políticas públicas para ciencia, tecnología e innovación. Por ello, es cada vez más frecuente la idea de que es preciso vincular la ciencia y la tecnología a la inclusión social y a la sostenibilidad del ambiente a través de la innovación que pueden desarrollar las empresas.

Los Derechos Humanos están siempre presentes en el escenario mexicano. Se encuentran recogidos en los derechos fundamentales de la Constitución mexicana. Pero aún hay muchos problemas que resolver en capítulos como las migraciones del campo a la ciudad, los pasos clandestinos a los EE.UU., la trata de personas, la violencia extrema contra las mujeres y la economía sumergida y la del crimen organizado.

La sociedad mexicana está pidiendo grados crecientes de transparencia, como antídoto ante la corrupción y, al mismo tiempo la legislación internacional contra la corrupción tanto en EE.UU. o en Gran Bretaña están actuando como puntos de referencia para las empresas que quieren incorporarse a los mercados globales.

Los temas más avanzados en RSE en México son los sociales por el carácter originario de la RSE en México, que nació muy ligada a la filantropía y al voluntariado.

El tema menos desarrollado entre los contenidos fundamentales de la RSE es el medioambiental. Probablemente la presión respecto al medioambiente está originando un proceso de desindustrialización en concentraciones grandes de población como Ciudad de México, pero esto agudiza otros problemas, singularmente el desempleo. Además los altísimos niveles de concentración urbana hacen que los temas medioambientales sigan siendo fundamentales en los entornos urbanos, en el Sector Servicios, y de comercio. La concentración urbana agudiza dichos problemas: México registró en los últimos diez años un *boom* inmobiliario importante sin una planificación efectiva adecuada, dando lugar a crecimientos verticales en la «inner city» (el centro mismo de la ciudad).

El origen de la RSE hay que buscarlo en México, en la creación en 1992 del CEMEFI. Esta institución influyó en origen en la orientación filantrópica de la RSE. Pero en 2000 una iniciativa de ese mismo organismo para reconocer las mejores prácticas de RSE supuso un punto de inflexión.

La RSE ha sido principalmente promovida a raíz de la presencia de empresas multinacionales en el país, que han actuado como referencia para las grandes empresas nacionales que intentan competir en los mercados internacionales.

A pesar de que las Pymes sean agentes clave en la generación de empleo no han alcanzado en su generalidad un nivel de competitividad suficiente como para posicionarse en el mercado global e integrarse como proveedores de grandes empresas. Esto retrasa la adopción de la RSE en las Pymes en algunos sectores. Sin embargo, en los más dinámicos y competitivos existe ya conciencia de que sumarse a las cadenas de valor mundiales exige respetar y aplicar criterios de sostenibilidad en la estrategia y operaciones de la empresa.

Otro elemento clave para el desarrollo de la RSE ha sido el distintivo de sostenibilidad conocido por ESR, que también fue desarrollado por CEMEFI. Son numerosas las empresas que han decidido aplicar esta certificación para así igualarse a las más avanzadas.

De resultados de estas dinámicas, unas internas como el propio trabajo en principio orientado a la filantropía y luego a la RSE, y otras externas como los *benchmarks* que han representado las empresas multinacionales o la integración en cadenas de valor globales, hay ya un gran número de empresas que reportan, y las grandes empresas se han dotado ya de Departamentos de RSE.

Las iniciativas internacionales como el Pacto Mundial, el GRI, la ISO 26000 han ido permeando el tejido empresarial mexicano. De todos ellos, el más destacable es el Pacto Mundial, cuya red es la tercera más numerosa a nivel mundial, después de la de España y Francia. En relación al GRI son en especial las grandes empresas quienes lo adaptan, porque cotizan y quieren participar en el Índice de Precios y Cotizaciones (IPC Sustentable), el índice de sostenibilidad de la Bolsa en México.

Es interesante resaltar el esfuerzo por crear un estándar de RSC oficial en México, enfocado hacia temas de integridad y responsabilidad en las relaciones con empleados, y cuestiones relativas al gobierno de la empresa, y el IPC sustentable para la Bolsa ha resultado muy útil como elemento de tracción adicional de la RSE en el país a partir de sus grandes empresas. Hay ya 35 empresas que cotizan en Bolsa y participan en él, cumpliendo con todos los estándares. Dentro de los grupos de interés, tal vez el más destacable en la actualidad sean los inversionistas. Después del lanzamiento del IPC Sustentable en la Bolsa mexicana los inversores muestran una mayor conciencia a la hora de elegir a dónde dirigen sus inversiones.

Mirando al futuro, en el año 2015 el medioambiente va a pasar a ser uno de los temas más importantes impulsados por el Gobierno. Existen ya grandes avances y se ha lanzado la Nueva Ley de Responsabilidad Ambiental, la Ley del Cambio Climático, la Reforma Energética que está teniendo lugar y las leyes secundarias se están discutiendo en el Senado. Además, el Gobierno se plantea aumentar los niveles de cumplimiento y control, lo que va a implicar un mayor nivel de compromiso, reporte y buen gobierno por parte de las empresas. En México no existe aún una ley que, de modo directo o indirecto, obligue a la publicitación de reportes integrados, pero en 2015 se van a plantear reformas en esa dirección.

Por último, existe en el país un grado de atención importante hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que serán lanzados el próximo año.

A continuación hacemos un repaso a las organizaciones más importantes de RSE en México.

El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)

(<http://www.cemefi.org/>)

Se constituyó en 1998 por un grupo de empresarios. Su objetivo general y temas de enfoque son la filantropía y la RSE. Promueve y estimula actitudes hacia el trabajo voluntario y la contribución económica en causas que favorezcan el desarrollo de la comunidad. CEMEFI promueve la inversión social de la empresa; fomenta el conocimiento que facilite la compren-

sión y el impulso del sector filantrópico, sus formas de servicio, sus relaciones con otros sectores y su participación en el desarrollo nacional.

Entre sus actividades destaca la creación del **Índice de Responsabilidad Empresarial**. Además, hacen análisis para las empresas y publica una lista anual de Empresas Socialmente Responsables. Otra iniciativa importante es el apoyo que ofrece a las empresas en sus programas de inversión en la comunidad.

CESPEDES

(<http://www.cce.org.mx/cespedes/>)

Es el capítulo mexicano del Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible, WBCSD por sus siglas en inglés (World Business Council for Sustainable Development) y pertenece al Consejo Coordinador Empresarial (CCE).

CESPEDES fue creado en 1994 por empresarios mexicanos para enfrentar los retos en materia de desarrollo sostenible que planteaba la incorporación de México a los mercados globales: OMC (1988); TLCAN (1994); y Cumbre de la Tierra sobre Desarrollo Sustentable de las Naciones Unidas (Río de Janeiro 1992).

Su misión es promover en el sector empresarial, el gobierno y la sociedad, los principios del desarrollo sostenible, a través de estudios y posicionamientos de política pública, iniciativas y proyectos de sus socios.

Entre sus actividades se encuentran las siguientes:

- Dirigir, promover y coordinar el crecimiento verde y la agenda sostenible para el sector privado mexicano.
- Construir espacios de diálogo con organismos del sector público, sector académico y de la sociedad civil.
- Apoyar a sus socios en la creación de valor económico, natural y social y a la sociedad en general.
- Representar al sector privado mexicano en foros nacionales e internacionales relacionados con el desarrollo sostenible, el crecimiento verde y la agenda de cambio climático.
- Participar en la creación de políticas públicas que promuevan el crecimiento verde y la agenda de desarrollo sostenible.
- Desarrollo de modelos de negocio innovadores para el sector privado mexicano, que permitan el crecimiento económico de bajo carbono.

ALIARSE

(<http://www.aliarse.org.mx/>)

Es la alianza de COPARMEX, CCE, CONCAMIN, Confederación USEM, Cemefi, Caux Round Table Mexico e Impulsa. Está comprometida e interesada en promover la responsabilidad social empresarial en México.

Para AliARSE, la Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso consciente y congruente que asume el empresario y la empresa de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y la construcción del bien común con justicia social.

Confederación de Cámaras industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN) (<http://www.concamin.mx/>)

Constituida en el año 1918, CONCAMIN es un organismo de representación empresarial, reconocido por su liderazgo y capacidad plena para desarrollar, a través de sus comisiones de trabajo, proyectos e iniciativas que contribuyen a lograr un desarrollo sostenido de la industria mexicana.

De acuerdo a lo establecido por la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones, son un órgano de consulta y colaboración del Estado. Por ello, mantienen una relación estrecha, armónica y propositiva con los tres niveles de Gobierno y los poderes de la nación.

Red Puentes Internacional México (<http://www.redpuentes.org/>)

Red Puentes Internacional (RPI) es la primera alianza de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), y expertos en Responsabilidad Social (RS) unidos para contribuir al desarrollo sostenible.

Su propósito es impulsar cambios que armonicen la realización plena de los Derechos Humanos, la erradicación de la pobreza, la producción en armonía con el ambiente, la equidad social y el fortalecimiento de la democracia.

Para ello, la RPI toma como misión la promoción de la Responsabilidad Social de organizaciones empresariales, gubernamentales y de la sociedad civil. En el marco de un plan integral de acción, propicia el diálogo intersectorial, y acompaña el cumplimiento de los compromisos asumidos, desde la perspectiva de la sociedad civil.

En el logro de su visión, RPI apunta a establecer relaciones de larga duración, dando a sus contrapartes el derecho a cooperar en la definición de metas y objetivos específicos, y participar activamente en las distintas fases de su actuación.

Centro IDEARSE para la responsabilidad y sustentabilidad de la empresa (<https://www.anahuac.mx/idearse>)

El Centro IDEARSE inició operaciones el 5 de enero de 2009, y su presentación oficial se realizó el 17 de febrero del mismo año, con la presencia de Frederik W. de Klerk, ex presidente de Sudáfrica y Premio Nobel de la Paz. Es un centro de investigación e inteligencia en Responsabilidad Social Empresarial y Sostenibilidad que, al sistematizar las mejores prácticas existentes en estos temas, ofrece productos y servicios para contribuir a la aceleración de empresas y a la creación de ventajas competitivas para cualquier organización.

Brasil

Durante los últimos 15 años el modelo de desarrollo económico en Brasil ha ido evolucionando con el objetivo de mantener el crecimiento combinándolo con la inclusión social y el cuidado del medioambiente a largo plazo. Se ha puesto énfasis en dos temas fundamentales: las energías renovables y el fin de la deforestación del Amazonas.

El esfuerzo para promover la RSE vino en Brasil de la mano de las grandes empresas. Un claro ejemplo del compromiso de Brasil con la RSE es la iniciativa de las empresas con más de 500 empleados, que desarrollan proyectos comunitarios público-privados en temas de RSE. Este movimiento no quedó estancado en las grandes compañías sino que, fruto de las presiones sociales, las Pymes comenzaron a emular este modelo. Dichas presiones surgen como respuesta a un ciudadano brasileño cada vez más consciente y selectivo. El Servicio Brasileño de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (SEBRAE) ha sido un instrumento clave para estimular el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas a través de iniciativas que fomentan la adopción de prácticas responsables de negocios.

La evolución de la RSE en las empresas brasileñas ha sido también posible gracias al papel del sector financiero en Brasil, que dirige preferentemente sus inversiones a empresas con prácticas de RSE bien establecidas.

Uno de los principales motores a nivel local y regional es la creación en 1998 del *Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul (ISAE)*. A través de esta iniciativa se consiguió reunir a expertos de la materia, es tanto a profesores, investigadores como emprendedores, con el objetivo de determinar las principales prácticas y valores de la RSE. En la misma época surgió otro importante centro en Brasil, que es el conocido Instituto Ethos. Estas dos organizaciones se unieron para crear el primer MBA en temas de RSE en Brasil y promover así el conocimiento en dicha materia. Como en otros países, el Pacto Mundial de Naciones Unidas fue determinante a la hora de dar un ámbito preciso de actuación a la RSE (DDHH, laborales, medioambiente y anti-corrupción), crear la práctica del reporte en sostenibilidad y diseminar la iniciativa y el aprendizaje de mejores prácticas en el tejido empresarial del país a través de su red local.

Otras medidas que han ido desarrollando en el tiempo las empresas para mejorar las dimensiones de la RSE ha sido la adopción de códigos de conducta como el SA8000 o la elaboración de informes anuales de sostenibilidad utilizando indicadores del Global Reporting Initiative.

A nivel internacional, los Objetivos del Desarrollo del Milenio (ODM) han marcado el paso. Brasil ocupa un lugar avanzado en la implementación de estos objetivos. Incluso la comunidad internacional ha reconocido los grandes avances que ha realizado en estas materias, en especial en el tema social. Sin embargo, siguen trabajando para alcanzar unos mayores niveles antes del 2015, que será el momento en el que los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) entren en vigor.

En 2014 los temas más importantes en la agenda de la RSE en Brasil fueron la lucha contra la pobreza, la energía, entendida como lucha contra el cambio climático y la búsqueda de equilibrio en el binomio producción y consumo. Este último es uno de los grandes retos a los que debe hacer frente. Para ello, es necesario repensar, reeducar y reestructurar las estrategias para que no solo se produzca un cambio en el lado de la oferta, es decir de las empresas y los sectores productivos del país, sino también del lado de la demanda. La sociedad debe adoptar un cambio de comportamiento hacia el consumo responsable.

Los temas más relevantes para Brasil en el 2015 serán el medioambiente, la capacidad de emprendimiento, la educación, la sanidad y la implicación de las políticas públicas en la promoción de la sostenibilidad. Los mayores desafíos se encuentran en los tres últimos asuntos. Es fundamental el desarrollo de un programa de aprendizaje para cambiar y crear nuevas políticas públicas y la mejora de la sanidad.

Un gran impulso a la RSE en Brasil vino de la mano de Cumbre Rio+20, celebrada en 2012. Dicho evento permitió a los líderes brasileños definir varias iniciativas y establecer un mayor compromiso con el Gobierno, la sociedad civil y el sector privado. En la actualidad, se siguen avanzando en el desarrollo de políticas decisivas en temas de RSE para que Brasil se

convierta en una de las economías más sostenibles del mundo integrando el progreso social, económico y ambiental.

Las instituciones más importantes en Brasil en materia de RSE son las siguientes:

Instituto Ethos

(<http://www3.ethos.org.br/>)

Está formado por compañías, ONG, agencias gubernamentales y otras organizaciones sociales y su objetivo es formar a las empresas e inspirar sus actividades de RSE, influir en las políticas públicas, y proporcionar asistencia técnica. Dentro de las iniciativas más importantes se encuentra el desarrollo de los **indicadores ETHOS** de Responsabilidad Social de Empresa. Este tipo de indicadores precisos abarcan las especificidades de cada sector empresarial.

Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS)

(<http://cebds.org.br/>)

CEBDS es una asociación civil sin fines de lucro que promueve el desarrollo sostenible en las empresas que operan en Brasil, a través de la articulación con los gobiernos y la sociedad civil, además de promover los conceptos y prácticas de la versión más actualizada de la RSE.

CEBDS fue fundado en 1997 por un amplio grupo de empresarios brasileños conscientes de los cambios y oportunidades que la sostenibilidad trajo principalmente a partir de la cumbre del medioambiente de Río 92.

Hoy reúne a más de 70 de los mayores grupos empresariales del país, con unos ingresos de alrededor del 40% del PIB y representan más de 1 millón de puestos de trabajo directos.

Es el representante en Brasil de la red del Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), que cuenta con cerca de 60 consejos nacionales y regionales de 36 países y 22 industrias, y 200 grupos empresariales que operan en todos los continentes.

Instituto Brasileiro de análises Sociais e Economicas (IBASE)

(<http://www.ibase.br/es/>)

El Instituto Brasileiro de Análisis Sociales y Económicas (Ibase) es una organización de la sociedad civil fundada en 1981 por, entre otros, el sociólogo Herbert de Souza, Betinho. Ibase tiene por finalidad la radicalización de la democracia y la afirmación de una ciudadanía activa.

Para este fin, la institución considera necesario fortalecer la capacidad asociativa de la sociedad, incidir en las políticas públicas y crear una nueva cultura relativa a los derechos. Las iniciativas de Ibase se rigen por los principios de libertad, igualdad, solidaridad, participación, diversidad y justicia socioambiental.

Ibase privilegia la actuación en red. Es parte integrante de una red global y, asimismo, es un actor que cuenta con conexiones mundiales y raíces locales. Este tipo de acción en red propicia, por ejemplo, tanto el Foro Social Mundial —que Ibase colaboró a crear— como diversas campañas, entre ellas el «Pacto por la Ciudadanía: Favela es ciudad», sobre las favelas de Río.

Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE)

(<http://www.gife.org.br/>)

El GIFE es una organización sin fines de lucro que reúne a socios de negocios, familia, comunidad o independientes, que invierten en proyectos de finalidad pública. Nació como un grupo informal en 1989, se estableció como el Grupo de Institutos, Fundaciones y Empresas en 1995 por 25 organizaciones. Desde entonces, se ha convertido en una referencia en Brasil en la inversión social y ha contribuido a la creación de organizaciones similares en otros países.

La Red GIFE está marcada por la diversidad de sus inversores y hoy reúne a 130 miembros que en conjunto invierten cerca de 2,4 billones de libras al año en el área social.

Banco Brasileño de Desarrollo

(http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_es/)

El Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES) es el principal Agente de Desarrollo en Brasil. Desde su fundación en 1952, el BNDES desempeña un papel clave en el fomento de la expansión de la industria y la infraestructura del país. A lo largo de su historia, su actuación ha evolucionado de acuerdo a los desafíos socioeconómicos brasileños, llegando a cubrir el apoyo a la exportación, a la innovación tecnológica, al desarrollo socioambiental sostenible y a la modernización de la gestión pública.

El Banco ofrece varios mecanismos de apoyo financiero a las empresas brasileñas de todos los tamaños y entidades públicas, que permite la inversión en todos los sectores económicos. En cualquier negocio apoyado, desde la fase de análisis inicial hasta el acompañamiento, el BNDES hace hincapié en tres factores estratégicos a ser llevados en cuenta: la innovación, el desarrollo local y el desarrollo del medioambiente.

Argentina

Los orígenes de la RSE en Argentina son de índole caritativa. Más tarde tendió hacia la filantropía y fue ya en 1990-2002 cuando las empresas renovaron su interés por su papel social dentro de la sociedad. Realmente en Argentina la RSE empieza a surgir después de la conocida crisis de «El Corralito» en 2001. Comenzó a surgir una mayor presión social que pedía soluciones a la empresa debido a la incapacidad del Gobierno.

En la actualidad la RSE aún se encuentra muy ligada a la filantropía y a los programas comunitarios. La RSE se relaciona, por tanto, de modo predominante con una agenda estrictamente social y sus impactos mitigan situaciones de vulnerabilidad o crean oportunidades en marcos de exclusión, pero no están muy relacionadas a la estrategia de las empresas, aunque se va dando una tendencia a convertirse en un elemento estratégico del negocio.

Los principales motores a nivel nacional durante los últimos años han sido dos: por un lado la vinculación de muchas empresas a la Red Argentina de Pacto Global o *Global Compact*, y en segundo lugar el traslado de las iniciativas de la RSE desde las empresas matrices europeas a sus filiales argentinas.

Además, para incentivar a las empresas en diferentes dimensiones de RSE, el Gobierno ha comenzado a lanzar políticas públicas, pero sin que estas desplazaran las iniciativas voluntarias que se derivan de iniciativas internacionales como el Pacto Global.

Dentro de las políticas públicas, podemos destacar las siguientes:

- La Red de Responsabilidad Social y Trabajo Decente que lidera el Gobierno. Tiene ocho años de existencia y busca la participación del sector privado en temas como la reducción del trabajo informal o la creación de una red de empresas contra el trabajo infantil...
- Existe una Subsecretaría de RSE que todavía se encuentra en un estado incipiente, pero que progresivamente va trabajando con las empresas en distintos proyectos.
- Al ser un país federal existen diferencias a nivel provincial y se pueden apreciar los distintos grados de avance en RSE. Algunas provincias cuentan con leyes que obligan a las empresas a realizar un Informe de RSE. Este es el caso de la provincia de Mendoza. En Buenos Aires existe una Subsecretaría de RSE, que trabaja en la articulación público-privada de prevención de accidentes viales. Por su parte, Córdoba presenta un Ministerio de Finanzas que elabora su propio Informe de Sostenibilidad y promueve que las empresas proveedoras del Gobierno cordobés comiencen a realizarlo.

Con respecto a los temas más relevantes en RSE el país ha seguido una evolución. Hace algunos años las empresas se unieron en temas relativos al trabajo infantil. Ha sido un foco interesante, en especial en algunos sectores.

Los negocios incluyentes desde la base de la pirámide han sido también temas relevantes en los últimos años.

En la actualidad el tema dominante son los Derechos Humanos, que adquirió mayor importancia después de la aprobación del Marco Ruggie¹¹. Con relación a este asunto, aparece una agenda en Argentina sobre género, discapacidad, educación, salud.

El compromiso con la RSE en Argentina parece ser cada vez mayor. Queda así plasmado en la creación de la plataforma empresaria *Visión 2050*, creada por el director ejecutivo del CEADS, que representa «el aporte y la contribución, casi sin precedentes, del sector privado respecto a los desafíos globales a largo plazo. La corrupción y la destrucción de capital social, es decir, la incapacidad para estructurar soluciones colectivas comunes para solventar problemas comunes son asuntos a mejorar en el futuro».

Los temas más importantes durante al años 2014 fueron los Derechos Humanos, como se comentó antes, y la última actualización del *Global Reporting Initiative* con el G4.

Para el 2015, a estos temas se le sumarán los desafíos respecto a transparencia, al igual que en el resto de los países analizados, y el de integridad.

Como evento especial para el futuro destaca la agenda post-2015 de Objetivos de Desarrollo Sostenible, que se desarrollará para así dar continuidad a los Objetivos de Sostenibles del Milenio (ODS).

A continuación hacemos un repaso a las organizaciones más importantes de RSE en México.

Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS)

(<http://www.ceads.org.ar/empresas.htm>)

Fue fundado en el año 1992 y es una organización empresarial no sectorial que engloba a empresas líderes de diferentes sectores industriales radicadas en el país, unidas por un compromiso en común: el desarrollo sostenible.

¹¹ Marco para las actividades empresariales y los Derechos Humanos y principios rectores sobre las empresas y los Derechos Humanos de las Naciones Unidas.

El CEADS y sus miembros consideran que el desarrollo sostenible ayuda a las compañías a prosperar y mantener a largo plazo su licencia para operar, innovar y crecer. En ese mismo sentido, empresas responsables y prósperas contribuyen al desarrollo sostenible. Por eso adoptaron la frase «la empresa es clave para el desarrollo y el desarrollo es clave para las empresas».

Llevan a cabo publicaciones que ayudan a las empresas a entender hechos y tendencias, analizar la aplicabilidad de herramientas y de buenas prácticas internacionales y a contar con plataformas conceptuales válidas concernientes a su rol en la sociedad.

Centro Nacional de Responsabilidad Social Empresarial y Capital Social (CENARSECS)

(<http://web.econ.uba.ar/WAppFCE01/CrudBoxContainer01?Function=getXhtml&boxContainerPOID=1845>)

Es una institución dedicada a impulsar sistemáticamente la Responsabilidad Social Empresarial, operando con los mejores niveles de calidad y procurando reunir para este esfuerzo las posibilidades de la Universidad de Buenos Aires, la mayor del país, empresarios privados de destacada trayectoria e interés por la RSE, líderes de la sociedad civil e instituciones públicas vinculadas.

Sus actividades son muy diversas. Entre ellas destacan el diseño de programas de formación sistemática en RSE para organizaciones empresariales, apoyados en el estado del arte a nivel internacional y en las realidades locales; apoyando especialmente al empresariado del interior del país en sus esfuerzos por fortalecer la RSE y desarrollar investigaciones sobre cuestiones de la realidad nacional clave para el avance del campo e impulsar la RSE en las universidades del país.

Instituto de Estudios para la Sustentabilidad Corporativa (IESC)

(<http://www.sustentabilidad.org.ar/>)

La misión del Instituto de Estudios para la Sustentabilidad Corporativa, IESC, es asistir a las empresas en la transformación hacia la sostenibilidad, brindando a los ejecutivos de negocios, y también al Gobierno y los miembros de la sociedad civil, la visión, educación, herramientas y soportes necesarios para liderar el desarrollo sustentable en sus organizaciones. Para ello, el aprendizaje y la investigación académica deben cobrar relevancia y actualidad para los futuros líderes tanto empresarios, como del Gobierno y tercer sector. Esto significa tomar una perspectiva amplia para garantizar que los temas sociales y ambientales sean totalmente integrados a la toma de decisiones. Entienden que la educación ejecutiva o de *management* es incompleta sin una apropiada apreciación del desafío estratégico de la Sustentabilidad.

Tucumán

(<http://www.iarse.org/listado-empresas-miembro.php>)

Es una organización empresarial sin fines de lucro que nació en 1985, con el objetivo de contribuir al desarrollo económico, social y ambiental sostenible de Tucumán y de la

región. Su razón de ser es formar líderes, generar información para la toma de decisiones y propiciar debates para el desarrollo regional. Ofrecen a las empresas y al conjunto de la sociedad, trabajos de análisis socioeconómico; capacitación para niveles gerenciales de los sectores público, privado y ONG; y foros, debates y conferencias de tipo académico, profesional y social.

Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial (IARSE)

(<http://www.iarse.org/listado-empresas-miembro.php>)

Organización privada sin fines de lucro, con sede en la ciudad de Córdoba, que trabaja en materia de RSE con alcance nacional. Inició sus actividades en 2002 y desarrolla y ejecuta el portal Empresas por la Infancia.

Consejo Empresario de Entre Ríos (CEER)

(<http://www.ceer.org/>)

El Consejo Empresario de Entre Ríos es una entidad que promueve el desarrollo económico sustentable, realizando propuestas que beneficien al conjunto de la sociedad entrerriana. Fomenta el diálogo y las acciones en el mediano y largo plazo. Está conformado por la asociación de empresas de distintos sectores que en su conjunto generan una gran parte del producto bruto provincial.

Instituto de Ética y Calidad en el Agro (EticAgro)

(www.eticagro.com)

Es una asociación civil sin fines de lucro creada en el año 2005, con el objetivo de promover una Cultura Ética, de Calidad y Responsabilidad Social y Ambiental en el Sector Agropecuario.

Sus objetivos son generar y articular conocimientos, toma de conciencia, compromiso y acción sobre los sistemas de calidad, Buenas Prácticas, Comercio Ético y Responsabilidad Social Empresarial, por parte de la sociedad civil (consumidores, trabajadores, productores y empresas de la cadena agroindustrial) y del Estado.

Chile

Como hemos venido observando, Chile es el país más transparente y más desarrollado de los analizados. La RSE en este país se está convirtiendo en un elemento esencial de diferenciación, de liderazgo y de excelencia en la gestión empresarial.

Uno de los principales motores que ha promovido la RSE en los últimos años es el Pacto Mundial o el *Global Compact* como en el resto de los países analizados. Es ahora cuando parece tener más influencia en proponer políticas de carácter público. Quedó reflejado el año pasado con el nombramiento, por parte del anterior Gobierno, del Consejo sobre Responsa-

bilidad Social, que ha continuado su labor con el Gobierno actual. Dicho Consejo está presidido por la Subsecretaria del Ministerio de Economía y engloba a todos los ministerios relevantes de un modo transversal. Con la labor que realizan ejercen un gran impulso en materia de RSE. La Red del Pacto Global de Chile ocupa un asiento en esa mesa, de ahí la importancia que cobra el papel que desempeña.

Cada vez son más las empresas que se adhieren a la Red del Pacto Global de Chile. Aquellas que ratifican el Pacto a nivel local adquieren la categoría de socios. Por ello, no es lo mismo que una empresa internacional esté en el *Global Compact* que una empresa lo está tanto de forma local como global. La Red local se debe más a aquellas empresas que muestran un interés local.

El tema más avanzado en materia de RSE en Chile es el medioambiente, fruto de la gran conciencia de las organizaciones, de la sociedad civil y de las empresas. Son numerosos los proyectos llevados a cabo en hidroelectricidad y en generación de energía. Dicho impulso se plasma en el sistema organizativo de las grandes empresas. Todas ellas disponen de un área de sostenibilidad o de medioambiente y sus prácticas están más enfocadas a este asunto.

Sin embargo, existen otros asuntos en los que el avance es menos evidente, como el área del buen gobierno o gobierno corporativo. Existen ligeros progresos a través de tímidas iniciativas pero queda un largo camino por recorrer.

El tema de los Derechos Humanos se encuentra también a la cola. Las empresas muestran una gran inquietud por incorporar este tema en sus prácticas.

Otro de los asuntos más rezagados es el de la transparencia. La preocupación por este tema también involucra a los gobiernos que han manifestado su interés por mejorar los niveles de transparencia. En la actualidad se persigue aumentar los índices de transparencia a través de varias iniciativas como es la publicación de los salarios de los altos ejecutivos y de los funcionarios. Otra de las medidas es la adopción de Códigos Éticos, que representan un importante avance en materia de transparencia.

Con respecto al GRI, cada vez son más las empresas en Chile que siguen este estándar, en especial las grandes empresas. El conocimiento adquirido sobre esta Guía es considerable gracias a la formación recibida en estos temas. Las empresas también se suman a ello a través de la realización de reportes siguiendo la guía GRI e incluso adaptándose a la última versión (G4).

El tema social es el más sensible y atrasado de todos. Chile es el país de la OCDE con mayores desigualdades. Existe todavía una leve incorporación de la mujer al trabajo con un 43%; la brecha salarial es muy amplia... Sin embargo, sí que existen iniciativas de impulso como es, por ejemplo, la creación de un Ministerio de Desarrollo Social.

Los temas de futuro vendrán dados sobre todo por la temática social ya que es donde «más queda por hacer». El abanico de temas abordados será muy vasto e irá desde la equidad, a la salud, pasando por la educación. Al tema social se le sumará también, según las últimas encuestas, el asunto del agua. El interés por este último es debido a la próxima legislación que se adoptará en materia de cambio de propiedad de agua.

La educación y la energía serán claves también. En relación al último de ellos, es preciso señalar el gran número de proyectos de generación paralizados por motivos medioambientales. Esta situación seguramente lleve al desarrollo de una política energética, por parte del Gobierno.

Por último, la transparencia y la corrupción, como temas ya recurrentes en los países de Latinoamérica, estarán muy presentes en la agenda de 2015.

Las organizaciones de apoyo a la RSE más importantes de Chile son:

SOFOFA Responsabilidad Social/ Federación Gremial de la Industria

(<http://web.sofofa.cl/>)

SOFOFA Responsabilidad Social es un área de trabajo que promueve y difunde buenas prácticas empresariales, en un marco ético y de estímulo a las iniciativas voluntarias que se relacionan con el bienestar de la comunidad.

De este modo, impulsa y organiza actividades orientadas a incentivar el compromiso de sus empresas asociadas con sus trabajadores, en áreas como vivienda, educación, salud y deportes.

SOFOFA Responsabilidad Social basa su actividad en los siguientes principios:

1. La primera responsabilidad de la empresa es ser eficiente y rentable para poder cumplir con su rol natural y contribuir al crecimiento del país.
2. Entiende la Responsabilidad Social Empresarial —RSE— como un pilar del desarrollo sustentable, que articula el progreso económico, social y el cuidado del medioambiente.
3. Impulsa en las empresas el desarrollo de un marco ético que colabore con el establecimiento de un ambiente que propicie el debido cumplimiento de las normas jurídicas y la cooperación y entendimiento entre los accionistas, socios, trabajadores, clientes y proveedores de las empresas.
4. Desea estimular el desarrollo de la RSE para fortalecer la proyección de la empresa ante la sociedad y mejorar el bienestar de los chilenos.
5. Considera relevante fomentar la incorporación de la RSE en las prácticas internas y externas de la empresa, entendiéndola como un factor de competitividad, sustentabilidad y posicionamiento en el mercado y la sociedad.
6. Promueve y realiza iniciativas en diversas áreas sociales para contribuir efectivamente a elevar la calidad de vida de los trabajadores de las empresas y sus familias.

Acción RSE

(<http://www.accionrse.cl/>)

Es una organización sin fines de lucro que agrupa a empresas socias que trabajan por la Responsabilidad Social Empresarial y el desarrollo sostenible en Chile. Ser parte de Acción RSE significa unirse a una red de empresas líderes comprometidas con las personas y el planeta para lograr una sociedad más próspera y justa, a través de negocios exitosos y sustentables. Ayudan a las empresas a mejorar su competitividad y sustentabilidad a través de proyectos, servicios, actividades, formación, desarrollo de investigación y difusión en cinco áreas de trabajo: ética y gobierno corporativo, calidad de vida laboral, medioambiente, clientes y cadena de valor y comunidad.

Red Puente Chile

<http://www.redpuentes.org/paises/chile>

Su propósito es impulsar cambios que armonicen la realización plena de los Derechos Humanos, la erradicación de la pobreza, la producción en armonía con el ambiente, la equidad social y el fortalecimiento de la democracia.

Para ello, la RPI toma como misión la promoción de la Responsabilidad Social de organizaciones empresariales, gubernamentales y de la sociedad civil. En el marco de un plan integral de acción, propicia el diálogo intersectorial, y acompaña el cumplimiento de los compromisos asumidos, desde la perspectiva de la sociedad civil.

En el logro de su misión, RPI apunta a establecer relaciones de larga duración, dando a sus contrapartes el derecho a cooperar en la definición de metas y objetivos específicos, y participar activamente en las distintas fases de su actuación.

Fundación ProHumana

<http://www.prohumana.cl/>

Es una organización sin fines de lucro que desarrolla su trabajo en el área de la **Responsabilidad Social Empresarial y Ciudadana**. Nació en 1998, como resultado de la elaboración del proyecto «La Acción Filantrópica como un Elemento de la Responsabilidad Social». Este estudio recogió antecedentes, promovió la reflexión e hizo propuestas concretas respecto al tema.

Desde esta perspectiva, Fundación PROhumana intenta, dentro de sus posibilidades, ser económica, social y ambientalmente responsable. Intenta también maximizar los beneficios monetarios que percibe para que el ciento por ciento de ellos se invierta en el avance hacia una cultura de Responsabilidad Social.

ProHumana realiza el Ránking Nacional de RSE, muy aceptado en Chile, y que como todos los ránking de prestigio ha servido para fijar estándares de conducta responsable en el país.

Centro Vincular de Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible

(<http://www.vincular.cl/>)

El Centro Vincular de Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible, de la Escuela de Ingeniería Comercial, se constituye en el año 2001 en la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, convirtiéndose en el primer centro universitario chileno especializado en el desarrollo e implementación de instrumentos de gestión de Responsabilidad Social, dedicado a la investigación aplicada, consultoría y transferencia tecnológica, formación de competencias y gestión de políticas públicas para promover la sostenibilidad.

Participa activamente en los procesos de normalización de la Responsabilidad Social a nivel internacional, aportando su experiencia de diez años de trabajo en trece países latinoamericanos, destacando su participación en el desarrollo de la Norma ISO 26000 de Responsabilidad Social y en diversos grupos de trabajo convocados por Global Reporting Initiative (GRI).

Es miembro de la Comisión de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible del Gobierno de Chile, encargada de promover políticas públicas en sostenibilidad.

Corporación Pro O'Higgins

<http://www.pro-ohiggins.cl/sitio/>

Es una organización comprometida con la Región de O'Higgins a través de la Responsabilidad Social de las empresas y el desarrollo de las personas. Sus actividades están enfocadas

a la excelencia en la educación, el desarrollo de la capacidad emprendedora, el cuidado del medioambiente y la promoción de instancias de reflexión y encuentro del sector empresarial con organismos públicos y privados para la búsqueda de alternativas de desarrollo para la Región.

Recientemente han firmado un convenio de trabajo conjunto con la Red Pacto Global Chile, que busca promover aún más la Responsabilidad Social en la Región.

Conclusiones respecto al marco de RSE en los cuatro países

De un análisis que pretende ser introductorio, con el fin de crear un marco adecuado para después realizar un análisis más pormenorizado a escala de empresas —como el que se realizará más adelante—, no se pueden sacar conclusiones de alto valor y originalidad.

Sin embargo, sí merece la pena hacer algunos comentarios, a modo de conclusión, de este apartado:

- a) Los cuatro países emergentes objeto de este estudio son tierras de contrastes donde la RSE ha avanzado significativamente, considerablemente más que en algunos países desarrollados, en diversos aspectos:
 - La existencia de empresas líderes y ejemplares en la materia.
 - El número de empresas comprometidas con la RSE.
 - El carácter avanzado de las instituciones de la sociedad civil de apoyo a la RSE.
 - La existencia de inversores sensibilizados con los criterios RSE, la existencia de un Índice de Sostenibilidad tanto en México como en Brasil.
 - El potencial de alineamiento en valores entre gobiernos y empresas en temas de sostenibilidad.
 - El número y la calidad de las iniciativas que surgen constantemente en estos países en el terreno de la RSE.

Sin embargo, en términos de impacto, aún queda mucho que avanzar debido a los grandes contrastes sociales y debido a los problemas medioambientales. Esto podría ser indicativo de que si en algo hay que progresar en materia de RSE en América Latina, no es tanto en el comportamiento interno de la empresa, ni tan siquiera en la relación armoniosa que esta tenga con los grupos de intereses afectados por ella, sino en materia del impacto real, social y ambiental de la sostenibilidad.

- b) Por lo expuesto en este apartado se desprende que los temas más importantes en la agenda de la RSE en los últimos años y en 2014 son, por un lado, los relativos a la resolución de grandes problemas de falta de integración social —como escenario de fondo del impacto de la RSE en los países— acompañados por un énfasis en los temas relacionados con el medioambiente, y especialmente con el buen gobierno corporativo y su transparencia.
- c) Temas como el último indicado en el apartado anterior, hacen ver que una carencia de la RSE en América Latina es que aún no se ha articulado debidamente el papel de las políticas públicas como inductor de la RSE en los países estudiados, excepto la aún corta andadura de Chile en este terreno. Se echa en falta un papel más activo de las autoridades públicas no solamente a nivel nacional, sino de modo igualmente importante, se echa en falta la existencia de instituciones públicas de carácter regional

y esta carencia sí repercute en la ausencia de complementariedad entre políticas y directrices públicas y una pujante iniciativa privada corporativa.

- d) Finalmente es de destacar que en todos los países objeto de este estudio, 2015 aparece marcado como una fecha clave respecto a la puesta en pie de los futuros Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), unos objetivos cuantificados que tendrán vigencia entre 2015 y 2030 y que, a diferencia de sus predecesores los Objetivos de Desarrollo del Milenio, sí tendrán mecanismos de participación y de reporte de progreso por parte de empresas, gobiernos y sociedad civil.

A escala regional y en el marco del Pacto Mundial de Naciones Unidas se ha celebrado en Cartagena de Indias (Colombia) un foro para definir la Agenda Post-2015 por parte de empresas junto al sector público. El objetivo ha sido delimitar los criterios de todos los países de Latinoamérica respecto a la Agenda Global y así alinear sus objetivos. Posteriormente, cada país adaptará estos asuntos en base a sus prioridades y a su realidad. Esto abre la perspectiva de que los ODS representen un nuevo modo de responder a los retos de la sostenibilidad no solamente en lo que hace a sus dimensiones internas y de los grupos de interés cercanos a las empresas, sino que también se enfatice, desde el año 2015, los impactos reales que empresas, gobiernos y organizaciones de la sociedad civil se disponen a lograr respecto a los grandes desafíos sociales y climáticos en sus países. Si ello es así, los ODS contribuirán en una gran medida a resolver el contraste que antes señalábamos entre prácticas avanzadas en RSE y su impacto real en las sociedades latinoamericanas.

Parte I.D

Sostenibilidad e innovación

He aquí unos párrafos que pueden resumir nuestras inquietudes a la hora de plantear este tema:

«Our core proposition is that sustainability has to be understood as the co-creation of value both for the company and society, as Porter suggests. But our proposition goes beyond this view, in so far that we are proposing to connect shared value creation with one of the core competitive advantages of successful companies: innovation. Transforming a company's approach to sustainability through innovation presents a unique opportunity to tie more closely business values and strategy with the company's approach and response to the social and environmental issues that are increasingly blending into the business itself.

If sustainability-oriented innovation applies fundamentally to the innovation in existing companies, it also applies to the creation of new business, to social entrepreneurship. This is why social entrepreneurship, —a hybrid of entrepreneurship in the knowledge economy and the need to attend to societal needs—, should gain momentum as part of the new answer to fill the cracks of social integration in societies, in the form of a variety of new societal/business ventures.»¹²

Como también se verá más adelante a la hora de realizar el análisis a nivel de empresas, en nuestra concepción la RSE y la sostenibilidad corporativa avanzan y progresan por un nuevo camino, aquél que conecta los valores y las prácticas sostenibles de las empresas con su inmenso potencial para innovar y así encontrar nuevas soluciones con un alto impacto social y ambiental.

Por supuesto, en nuestra visión de la sostenibilidad y la RSE, no se puede hablar de innovación sin hablar de emprendimiento como motor del crecimiento. Los emprendedores de éxito son personas que son capaces de transformar ideas en iniciativas rentables. En general estas transformaciones necesitan de habilidades especiales como la innovación para introducir nuevos productos y explorar nuevas necesidades y mercados.

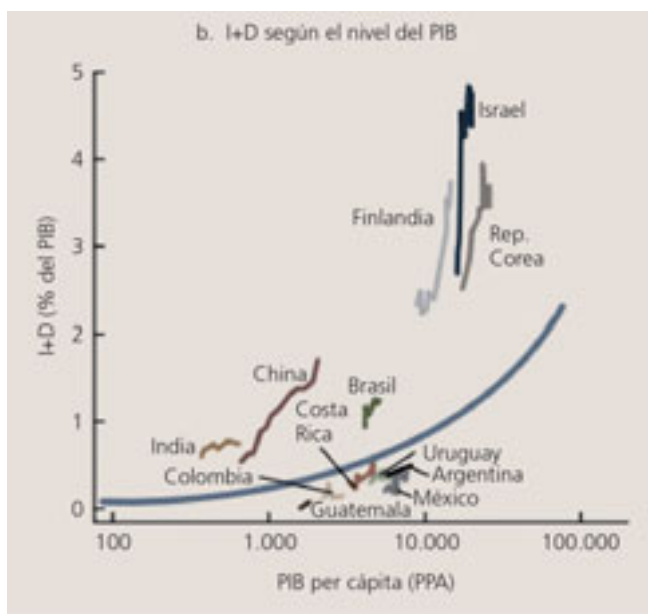
Además, es fundamental que el entorno económico e institucional sea favorable e impulse los rendimientos de la innovación. Cuando estas condiciones se dan los emprendedores se lanzan, arriesgan e invierten en innovación y así estimulan la productividad mediante las di-

¹² «Towards a New Era for Sustainable Business», Brad Googins and Manuel Escudero. DBS Working Papers, WPS n.º 12/13-1, sept 2012.

námicas de entrada y salida del mercado de las empresas y la innovación de las ya establecidas, lo que promueve el desarrollo económico.

En Latinoamérica hay cada año más emprendedores. Sin embargo, existe una preocupación porque pese al auge de los emprendedores la región se encuentra rezagada en cuanto a innovación. Esto ha llevado a economías poco diversificadas que se especializan en la extracción y la puesta en el mercado de recursos naturales para sostener el crecimiento económico.

Las empresas necesitan innovar continuamente para crecer (o incluso para sobrevivir). En Latinoamérica, introducen productos nuevos con menos frecuencia que el tejido empresarial de otras economías similares, y la gestión de los emprendedores suele estar lejos de las mejores prácticas en el ámbito global. Su inversión en I+D y la actividad en materia de patentes está por debajo de los niveles de Europa.



Fuente: Panel a: Banco Mundial, cifras basadas en datos de los Indicadores del Desarrollo Mundial (WDI, por sus siglas en inglés, World Development Indicators) y de la UNESCO. Panel b: Datos de Lederman y Maloney 2003 actualizados utilizando los WDI.

Mediciones tradicionales de inversión en ciencia y tecnología en Latinoamérica indican que, en promedio, la intensidad de I+D continúa siendo muy baja (menor a 0,7%, en comparación con casi 2,3% en países OCDE) aunque con cierta heterogeneidad entre los países de la región. Gran parte del gasto I+D de Latinoamérica se encuentra concentrado en unos pocos países: Brasil, conjuntamente con Argentina, Chile y México realizan el 90% del gasto I+D de la región.

Es cierto, como comentábamos antes, que algunas empresas de Latinoamérica logran crecer más allá de las fronteras, como es el caso de Cemex, en México, o de Arcor, en Argentina, pero comparadas con otras empresas multinacionales la innovación en Latinoamérica es

limitada e incluso algunas de las filiales presentan niveles inferiores de innovación a la de sus pares en otros países. Se podría decir que la intensidad con la que realizan innovación suele ser más escasa que en Europa.

En el cuadro que aparece a continuación se resumen aquellas iniciativas más importantes en innovación en cada uno de los países analizados. Entre las últimas iniciativas destaca el instrumento desplegado en Argentina conocido como **Argentina Innova 2020**. A través de él se establecen los lineamientos de política científica, tecnológica y de innovación en el país hasta el 2020. El objetivo perseguido es identificar las áreas temáticas estratégicas en el actual tejido productivo, sobre la base de que tales estrategias de innovación tengan además un impacto positivo en la inclusión social.

En Brasil, la innovación ligada a la sostenibilidad también es clave. Existe una agencia relevante en este campo, conocida como **Agencia de Innovación FINEP**, que promueve el desarrollo económico y social de Brasil a través de la promoción de la ciencia la tecnología y la innovación en las empresas, universidades, institutos tecnológicos y otras instituciones públicas o privadas. Las tres líneas fundamentales de apoyo son: el apoyo al innovación en las empresas, el apoyo a las instituciones tecnológicas y el apoyo a la cooperación entre las empresas y las TIC.

En Chile la red más importante se encuentra en **SOFOFA Innova**, que desea promover la cultura de la innovación y emprendimiento en Chile a través de cuatro pilares: conectar, desarrollar, activar y observar. Para conseguirlo, sus ejes de actividad son el fomento de la innovación abierta, la generación de nuevos modelos de negocios, el *design thinking* y la promoción de la actividad conjunta y coordinada del mundo de la ciencia y la empresa. La iniciativa busca catalizar la creación de nuevas industrias y aumentar la competitividad de las actuales mediante la difusión de mejores prácticas.

Por último, en México la innovación es considerada como un aspecto muy relevante hasta el punto que existe un **Programa Nacional de Innovación** aplicable a las grandes empresas y también al tejido de Pymes. La innovación se considera crucial para la supervivencia, ya que según un estudio del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanza (IMEF), surgen 200.000 empresas mexicanas cada año, pero solo 35.000 sobreviven pasados dos años, el 25% tienen escasa posibilidades de desarrollo y un 10% cuenta con alguna oportunidad de hacerlo en la economía formal.

Nuestra conclusión respecto a este tema, que consideramos crucial en el futuro para el avance de la RSE y la sostenibilidad corporativa, es que las autoridades públicas en los cuatro países analizados se han percatado ya de la importancia de la innovación empresarial para acudir a los retos sociales y medioambientales de América Latina, y están comenzando a instrumentar políticas para incentivar la innovación y hacerlo dentro de un esquema en la que la innovación tiene un carácter social y busca soluciones ligadas a los grandes desafíos sociales y medioambientales de la región. Son primeros pasos, pero son pasos positivos y en la dirección correcta.

A continuación presentamos un cuadro resumen de las políticas que existen en el terreno de la innovación en los cuatro países:

País			
Argentina	Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCT) fundada para financiar proyectos de I&D y de infraestructuras.	1996	El CTI debe construir con el patrimonio cultural, educativo, social y económico de la nación, con miras al bien común, respaldo de la identidad nacional, generación de oportunidades de empleo y sustentabilidad ambiental (Ley CTI 2011).
	Ley sobre Ciencia, Tecnología e Innovación aprobada por el Congreso.	2001	
	Plan Estratégico de Mediano Plazo (2005-2015): Innovación y Desarrollo Social.	2005	El programa en áreas estratégicas incluye industrias de la salud, agricultura, energía, seguridad alimentaria y cultura. Énfasis en la biotecnología.
	Ley 26.270, Promoción del Desarrollo y Producción de la Biotecnología Moderna.	2007	
	Argentina Innova.	2020	
Brasil	Ministerio de Ciencia y Tecnología creado.	1985	Los fondos de sectores específicos son parte de la estrategia de privatización.
	Fondos específicos de sectores creados como parte de la estrategia de privatización de Brasil; objetivos introducidos para proyectos de I&D seleccionados por el Gobierno para beneficio de la industria y para reducir la carga fiscal de las industrias a privatizar. La legislación fija un mínimo del 30% del valor de cada fondo destinado al desarrollo de las regiones más marginadas del país. Proyecto de Ley del Parlamento sobre Innovación Política de Innovación, Tecnología y Comercio.	1999	Aumentar I&D del sector privado.
		Aprobado 2004	Conectar la política de innovación a la exportación de objetivos y establecimiento de áreas prioritarias: semiconductores y microelectrónica, <i>software</i> , bienes de capital, productos farmacéuticos y medicamentos, biotecnología, nanotecnología y biomasa (de Brito Cruz y Chaimovitch 2010).
	Acción 2007-2010 para el Desarrollo Brasileño de Ciencia, Tecnología e Innovación.	2003	
	Agencia de Innovación FINEP.	Adoptado en 2007	
Chile	Creación del Consejo de Asesoría Nacional para la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT).	2004	La misión del CONICYT es promover la formación de capital humano avanzado, y promover, desarrollar y diseminar la investigación C&T, de conformidad con la Estrategia Nacional de Innovación, con el objetivo de contribuir al desarrollo económico, social y cultural del país (página de CONICYT en Internet).
	Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (CNIC), formado como una junta asesora permanente para la presidencia.	2005	
		2007	
	Comité Inter-Ministerial para la Innovación.	2006-8	Las prioridades incluyen áreas con el mayor potencial de crecimiento (grupos productivos), energía, recursos hidrológicos, ambiente e ITC, salud, seguridad y educación. La Estrategia para la Innovación Nacional está dirigida a fortalecer las capacidades para crear, adaptar y adoptar nuevos conocimientos y tecnologías, visto como algo esencial para el progreso económico, y mejorar las condiciones de vida del país en el contexto de una economía con conocimientos globales (página de CONICYT en Internet).
	Estrategia Nacional para la Innovación.	2010	
Agenda Nacional para la Innovación y Competitividad 2010-2020. SOFOFA Innova.			

País			
México	<p>Ley de Nuevas Ciencias y Tecnologías aprobada por el Congreso, creando un «Programa Especial de C&T» como resultado de un proceso de consulta nacional en el que participan científicos, tecnólogos, hombres de negocios, académicos y gobierno.</p> <p>Foro Consultivo Científico y Tecnológico establecido con el propósito de permitir el diálogo entre los «múltiples sectores que participan en la innovación para el desarrollo humano» (Stads y Beinterna 2009)</p> <p>Comité Intersecretarial para la Integración del Presupuesto Federal Consolidado de C&T.</p>	2002	<p>Áreas de crecimiento estratégico para resolver los problemas nacionales más urgentes: ICT, biotecnología, materiales avanzados, diseños y procesos de fabricación, infraestructura y desarrollo urbano y rural, incluyendo aspectos sociales y económicos (página de CONACYT en Internet, México).</p>
	<p>La Conferencia Nacional C&T como una oportunidad de coordinación entre las oficinas y los consejos de los estados y CONACYT para promover la descentralización de la C&T.</p> <p>Programa Nacional de Innovación.</p>	2002	

Parte II

Prácticas de RSE en las empresas avanzadas

Parte II.A

La función de RSE en las empresas analizadas

Parte II.B

Grupos de interés o *stakeholders*

Parte II.C

Prácticas reactivas y prácticas proactivas

Parte II.A

La función de RSE en las empresas analizadas

Una vez establecido el marco de este Informe, pasamos ahora a la parte más detallada, cuyo foco de análisis deja de ser los países y pasa a ser las empresas dentro de los mismos.

En este análisis distinguiremos tres tipos de empresas: empresas nacionales, empresas multinacionales y, debido al enfoque principal de este Informe, empresas energéticas. Todas ellas pueden ser consideradas como avanzadas en el campo de la RSE y la sostenibilidad corporativa.

El objetivo de nuestro análisis es pasar revista a sus prácticas de RSE.

Comenzaremos el análisis refiriéndonos a los aspectos organizativos de la sostenibilidad corporativa o la RSE al interior de las empresas objeto de este estudio.

Entendemos por *función de RSE*, el lugar organizativo desde el que se impulsa la Sostenibilidad Corporativa, y el «modus operandi» de esa función. En este sentido estamos haciendo algo muy similar a lo que haríamos si analizáramos la naturaleza, al interior de las empresas, de otras funciones transversales: márketing, operaciones, la función financiera o la de comunicación, por ejemplo.

A esta función la denominamos de RSE, por utilizar el nombre convencional que se ha revelado como dominante en el ámbito iberoamericano. Sería más apropiado denominarla como función de Sostenibilidad Corporativa, un término mucho más relacionado no solamente con los riesgos (la misma palabra «Responsabilidad» se refiere inequívocamente a los riesgos de no ser responsable), sino también con las oportunidades de creación de valor compartido. Además, esa denominación estaría mucho más en línea con el concepto que se ha popularizado en el ámbito anglo-sajón, donde recibe el nombre de «Corporate Sustainability».

Este primer análisis lo hemos restringido a las empresas de referencia en el sector energético, por entender que tal es el énfasis principal del presente Informe. El esquema analítico que hemos utilizado recorre algunos de los aspectos más importantes de la función de RSE en la empresa:

- Principios rectores de la RSE en la empresa.
- Objetivos de la RSE y estrategia RSE de la empresa.
- Estructura organizativa que presenta la RSE en la empresa.
- Sostenibilidad e innovación.

Principios rectores de la RSE

Nos interesa analizar a qué nivel institucional se inscribe el mandato de la empresa de ser sostenible o socialmente responsable, pues esto nos indica, ya de salida, la importancia estratégica de dicho compromiso. El cuadro siguiente nos da la respuesta:

País	En la misión de la empresa	En la visión de la empresa	Otros: valores o estrategia
Argentina	14,28%	14,28%	
Brasil	14,28%	14,28%	
Chile	14,28%		14,28%
México		14,28%	
Total	42,85%	42,85%	14,28%

De acuerdo con estos datos, podemos, de salida, concluir que el compromiso de RSE por parte de las empresas analizadas es fuerte, y se manifiesta en la misión o visión establecida por la empresa en todos los casos menos en un 14%, donde dicho compromiso se formula en una serie de valores explicitados por la compañía.

En nuestra concepción, todas las empresas objeto de este estudio son líderes en responsabilidad social, empresas avanzadas desde el punto de vista de sus prácticas de RSE. Pero es posible encontrar dentro de las empresas avanzadas, algunas que han dado un salto al «siguiente nivel», porque han incorporado la RSE a su negocio, de modo que ya no se distingue de él. Se trata de empresas que tienen no solamente el propósito económico de hacer dinero, sino también un propósito social (un «social purpose») totalmente integrado en su propósito económico.

En nuestra opinión¹³, existen una serie de indicadores de ese tránsito:

- El compromiso con la RSE está presente en la misión de la empresa.
- El plan estratégico de RSE esté integrado en el plan estratégico de la empresa.
- La función de RSE tiene una relación asidua con un alto comité de RSE.
- El CEO o el presidente de la empresa lidera la transformación cultural de la empresa.
- El equipo que se responsabiliza de la función de RSE extiende su labor transversalmente a todas las unidades corporativas y de negocio.
- La función de RSE determina una parte variable de los salarios de sus equipos transversales y locales, y los objetivos de RSE se van convirtiendo en una parte importante del variable salarial de todos los ejecutivos en la empresa.

Para nosotros, por lo tanto, un elemento determinante del compromiso estratégico de una empresa con la RSE es si este se explicita en *la misión de la empresa*: la misión describe *lo que es* la empresa en la realidad de todos los días, en oposición a la visión, que es mucho más aspiracional e indica lo que esa empresa *quiere ser en un futuro a un plazo más o menos dilatado en el tiempo*. Pues bien, un 43% de las empresas analizadas parecen cumplir el primer requisito de «negocio responsable», el estadio más avanzado de RSE.

¹³ Véase el Informe «Internacionalización y Responsabilidad Social de las empresas españolas», Manuel Escudero y Jessica García Lama, Global Center for Sustainable Business, Deusto Business School, marzo de 2014.

Si el análisis se realiza, además, a nivel país como se hace en el cuadro de referencia de la página anterior, se observa que el cómputo total arroja resultados bastante similares. Todos poseen empresas que asumen su responsabilidad en la misión, y otras en la visión. Sólo Chilectra, en Chile, lo asume en sus valores. Sin embargo, es importante resaltar que esta empresa es filial de Enersis, y esta última recoge su compromiso en la misión.

Estrategia de RSE

El segundo elemento en este análisis se refiere a la estrategia de RSE. En este terreno es importante comprobar qué relación tiene este con el propio plan estratégico de la empresa.

El cuadro siguiente nos aporta algunos datos:

Países	Empresas que basa su plan estratégico de RSE en el plan estratégico de la empresa	Empresas que integran en el plan estratégico de la empresa	Empresas que elaboran en base a su matriz de materialidad ¹⁴	Empresas que elaboran su plan de modo relativamente independiente al plan de negocio de la empresa
Argentina				25,0%
Brasil		12,5%	12,5%	
México		12,5%		12,5%
Chile	12,5%			12,5%
Total	12,5%	25,0%	12,5%	50,0%

Como se puede comprobar, un 50% de las empresas analizadas tienen el Plan de RSE integrado en el Plan Estratégico de la empresa.

Así, Pemex, en México, establece en su Plan de Negocios 2012-2016 la Responsabilidad Corporativa como una de las cuatro líneas de acción, siendo las otras tres los objetivos de crecimiento, la eficiencia operativa y la modernización de la gestión. Incluyendo la dimensión de RSE, intenta garantizar que esta sea una dimensión transversal a los 14 objetivos estratégicos que ha trazado en su Plan de Negocios, y asocia la RSE con «mejorar la imagen y relaciones con las partes interesadas, así como incorporar la protección ambiental y la responsabilidad social como elementos clave en la operación».

Otras empresas construyen su Plan de estrategia de empresa con el auxilio de diversos *stakeholders*, de modo que se deriva de su matriz de materialidad. Este es el caso de Itaipu, en Brasil, que va elaborando su Plan de modo que sean tenidas en cuenta las expectativas de las principales partes interesadas. Para garantizar que la estrategia se implementa a través de acciones, el modelo abarca el desdoblamiento del mapa estratégico corporativo en mapas estratégico sectoriales hasta el nivel de superintendencia.

Como observamos en el cuadro, un 50% de empresas elabora un plan de RSE de forma relativamente independiente, aunque alineado al plan de negocio de la empresa. Por ejemplo,

¹⁴ La materialidad hace referencia a todos aquellos aspectos del comportamiento de la empresa que tienen un impacto significativo en su crecimiento, y esa materialidad influencia la toma de decisiones, la prioridad de ciertos temas y las políticas respecto a los grupos de interés.

Gas Natural en México dispone de un Plan de RSE que cubre 28 asuntos sobre eficiencia energética, impacto social, compra de proveedores... y 50 líneas de acción que luego florecen en proyectos. El Plan se va actualizando y se ajusta el horizonte del plan estratégico. En esta misma categoría se encuentra Enersis, en Chile, que cuenta con un Plan de Negocio Responsable con horizonte 2015. El plan nace del holding Endesa, de modo que Enersis toma un 80% de líneas provenientes de su casa matriz, y el resto lo particulariza a la zona local.

Estructura organizativa

Examinamos ahora a qué nivel se organiza la función de RSE.

En otros análisis realizados sobre empresas avanzadas en RSE¹⁵, se ha podido comprobar que la función de RSE ha logrado promover un órgano de impulso a la RSE al más alto nivel de la empresa, con presencia de las áreas corporativas relevantes y las unidades de negocio. La naturaleza multidisciplinar de este tipo de alto comité es ilustrativa del rol básico que está adoptando la función de la RSE en las empresas avanzadas: convertirse en catalizador del cambio, liderando las iniciativas desde ese comité, que luego serán incorporadas por las distintas funciones y líneas de negocio en la empresa.

De modo complementario o alternativo, otro signo de madurez de la RSE consiste en que sea el Consejo de Administración de la empresa quien ejerza una función de supervisión de los principios, estrategias, objetivos y resultados de RSE.

La característica común de todas las soluciones organizativas en las empresas analizadas es el grado notable de transversalidad que se observa en todos los casos, de modo que la RSE se extiende e influye a las unidades de negocio.

Podemos ver en el cuadro de referencia la situación existente en las empresas analizadas.

Países	Órgano transversal a alto nivel ejecutivo de seguimiento de la RSE en el que la RSE actúa como Secretaría General	Subcomité del Consejo de Administración de seguimiento de la RSE	Consejo Social Asesor: coordinación especial de RSE a nivel nacional y Latinoamérica	«Focal points» en las áreas corporativas y de negocio
Argentina		12,5%		12,5%
Brasil				25,0%
Chile	12,5%	12,5%		
México			12,5%	12,5%
Total	12,5%	37,5%	12,5%	37,5%

El 12,5% de las empresas presenta un órgano transversal a alto nivel ejecutivo de seguimiento de la RSE donde la Dirección de RSE actúa como Secretaría General. Enersis se encuentra en esta categoría. Cuenta con un Comité de Sostenibilidad muy ejecutivo. Según Enersis esta estructura organizativa es el modo más eficaz para llegar a todos los rincones de la empresa.

¹⁵ Véase el Informe «Internacionalización y Responsabilidad Social de las empresas españolas», Manuel Escudero y Jessica García Lama, Global Center for Sustainable Business, Deusto Business School, marzo de 2014.

Junto a esta empresa, también otras sitúan la función de RSE al máximo nivel organizativo en la forma de un Subcomité del Consejo de Administración, cuyo foco es el seguimiento de la RSE.

Por otra parte, Edesur en Argentina tiene un Comité de Medioambiente y Desarrollo Sostenible, que comunica los avances en materia de RSE al Comité Ejecutivo, que es el que finalmente define los objetivos básicos de los sistemas de gestión. También en Chilectra, pese a ser filial de Enersis, la organización de la RSE difiere de su casa matriz. Cuenta con un Comité de Sostenibilidad que reúne a los representantes de los diferentes negocios y áreas de Chilectra. Este carácter multidepartamental se presenta también en el resto de las empresas analizadas, y es un claro ejemplo del avance e involucración de las distintas partes de la empresa en temas de RSE. Concretamente el Comité de Chilectra está compuesto por ejecutivos representativos de las áreas de sostenibilidad, recursos humanos, comunicación y RSE *compliance*, medioambiente, aprovisionamiento, fiscalía, proyectos, comercial, innovación y técnica.

Como se observa en el cuadro anterior, entre los casos más destacables está la modalidad de la existencia de «focal points» en las áreas corporativas y de negocio que se ha ido creando en toda la empresa, transversalizando la RSE. Itaipu, por ejemplo, cuenta con un Comité Gestor de Responsabilidad Social y Ambiental, que debate y acompaña la ejecución de los proyectos. La ejecución de los programas, sin embargo, no se realiza desde este Comité sino que se descentraliza a las direcciones relevantes. Con esto se busca la involucración de las direcciones más apropiadas para cada caso, y así privilegia la matricialidad de la RSE. El Comité está compuesto por representantes de los llamados ejes estructurales de los programas desarrollados: medioambiente, comunidad, público interno y políticas públicas.

Pemex, en México, también cuenta con este sistema de organización. En Pemex cada uno de los organismos subsidiarios cuentan con un sistema diferente para identificar el impacto de sus actividades en los diversos grupos de interés, pero existe una Gerencia de Desarrollo Social, que es el área del Corporativo de Petróleos Mexicanos que se encarga de impulsar políticas, modelos y estrategia que fomenten el desarrollo social y comunitario en los lugares en los que la empresa opera.

Por último, el 12,5% de las empresas objeto de este estudio cuentan con un consejo social asesor. Por ejemplo, Gas Natural en México, que por la importancia de sus operaciones en este país ha desarrollado una coordinación a modo de consejo que actúa no solo en México sino también en toda Latinoamérica.

Sostenibilidad e innovación

Para nosotros, la RSE, como estrategia empresarial llamada ser dominante en el futuro, se encuentra en permanente evolución debido a su origen aún reciente. Entre otras pautas que se comienzan a adivinar en las prácticas de las empresas más avanzadas a nivel internacional, *el campo de la RSE o la sostenibilidad está convergiendo con otra función estratégica: la innovación.*

«We are proposing to connect shared value creation with one of the core competitive advantages of successful companies: innovation. Transforming a company's approach to sustainability through innovation presents a unique opportunity to tie more closely business values and strategy with the company's approach and re-

sponse to the social and environmental issues that are increasingly blending into the business itself.»¹⁶

Por eso, siquiera de un modo introductorio, no queríamos cerrar este primer capítulo de acercamiento a las empresas analizadas sin preguntarnos hasta qué punto las aproximaciones que ligan RSE con innovación en empresas avanzadas a escala internacional, como Nestlé, Unilever, General Electric, Dow Chemical, etc., se comienzan a adivinar en la empresas líderes en sostenibilidad pertenecientes al sector energético en América Latina.

En todas las empresas analizadas la innovación está muy desarrollada y, en algunas de ellas, comienza a estar ligada a la sostenibilidad.

Itaipu, en Brasil, recoge la innovación en sus directrices y políticas fundamentales. Su concepto incluye el emprendimiento, la incubación de nuevas empresas y los *partnerships* con ellas. Por ejemplo, como resultado de una alianza con el Programa Hidrológico Internacional de la Unesco, el Centro Internacional de Hidroinformática trata la temática del agua desde una perspectiva amplia que incluye la innovación y desarrollo de herramientas de tecnología de la información en *software* libre de código abierto para la gestión sostenible de los recursos hídricos, con el objetivo de reproducir la experiencia de Itaipu en las 70 cuencas hidrográficas observadas por la Unesco en cinco continentes.

Edesur (Argentina) despliega una estrategia de innovación de carácter tecnológico con el fin de incorporarla a la cultura organizacional como un valor primario para asegurar el desarrollo sostenible. La empresa implementa un proceso sistemático de innovación tecnológica en sus productos, servicios y procesos, concibiéndolo como un atributo del liderazgo y contando con un absoluto compromiso de sus profesionales. Fruto de esta política ha sido el desarrollo de varios proyectos concretos, auténticas prácticas de creación de valor compartido: el localizador óhmico de fases, el cajero exclusivo para cobro de facturas, la mitigación de campos magnéticos, el programa de patentes, etc...

Pemex también cuenta con una estrategia de innovación y fue reconocido en 2012 como el mejor emisor corporativo del año por su estrategia de innovación.

Conclusiones

En esta breve introducción a la realidad de las empresas objeto de este estudio, se puede concluir que muestran efectivamente un estadio avanzado respecto a su compromiso con la RSE, después de examinar cuatro características básicas:

- a) El compromiso con la sostenibilidad se plantea en el 50% de las empresas en la propia misión de la empresa.
- b) Las estrategias de RSE se encuentran por lo general alineadas con el plan estratégico de la empresa.
- c) La estructura básica que impulsa la RSE en las empresas se localiza a un nivel alto dentro de la empresa y tiene un grado notable de transversalidad, afectando a los departamentos relevantes del corporativo y a las unidades de negocio.
- d) Incluso en una pauta tan avanzada como la fusión entre sostenibilidad e innovación en la empresa, se observan ya unos primeros y significativos pasos.

¹⁶ «Towards a New Era for Sustainable Business», Brad Googins and Manuel Escudero. DBS Working Papers, WPS n.ºs 12/13-1, sept 2012.

Parte II.B

Grupos de interés o *stakeholders*

Después de haber expuesto, a modo de introducción, cómo se organiza la RSE al interior de las empresas, pasamos nuestra mirada a los grupos de interés que se ven afectados por sus actividades de esas empresas, y, en consecuencia, a la matriz de materialidad de las empresas¹⁷.

El diálogo y el acuerdo con los grupos de interés es el elemento pivotal de la estrategia de sostenibilidad corporativa.

Por *stakeholders* entendemos «*todas aquellas entidades o individuos que pueden verse afectadas de manera significativa por las actividades de la organización, y cuyas acciones pueden afectar la capacidad de la organización para desarrollar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos*»¹⁸. Las expectativas de estos *stakeholders* o grupos de interés se definen según las regiones y los países y están muy influidas por los niveles de desarrollo.

La comunidad espera que las empresas solucionen asuntos que les corresponde en su área de influencia, pero en ausencia de políticas públicas eficaces y equitativas, también se demanda a las empresas otros bienes sociales (acceso a servicios básicos, educación, seguridad, etc.). En tales situaciones, las empresas deben no solamente tratar con sus *stakeholders* directos sino encontrar soluciones creativas y poner en marcha iniciativas que solucionen fallas del propio estado. En Latinoamérica las instituciones y los sindicatos no tienen la misma capacidad que en Europa. Por eso los niveles de activismo por parte de organizaciones de la sociedad civil son mayores. Estas consideraciones reafirman todavía más el ámbito del contrato social que las empresas deben sellar en estos países de Latinoamérica con la sociedad.

Empresas energéticas

El principal desafío de las empresas energéticas es construir relaciones con sus grupos de interés, debido al sector al que pertenecen. Por prestar un servicio público esencial, su actividad se encuentra regulada y uno de sus principales grupos interés son las autoridades nacionales, provinciales y municipales. En paralelo, son también grupos con notable importancia los proveedores y contratistas; los empleados y los clientes, todos ellos pertenecientes a comunidades donde la empresa opera. Estos *stakeholders* tienen una relación muy directa tanto con la cadena de valor como con los impactos de estas empresas.

¹⁷ La matriz de materialidad se refiere al cuadro de temas que, en la relación con todos los *stakeholders* más impacto tienen sobre el crecimiento de la empresa.

¹⁸ Global Reporting Initiative.

En el caso de las empresas energéticas, las comunidades son un grupo clave por la naturaleza de largo plazo que tiene la actividad. Por ello, es fundamental que su implicación con la comunidad sea la máxima posible y el impacto negativo sobre estas sea el menor posible.

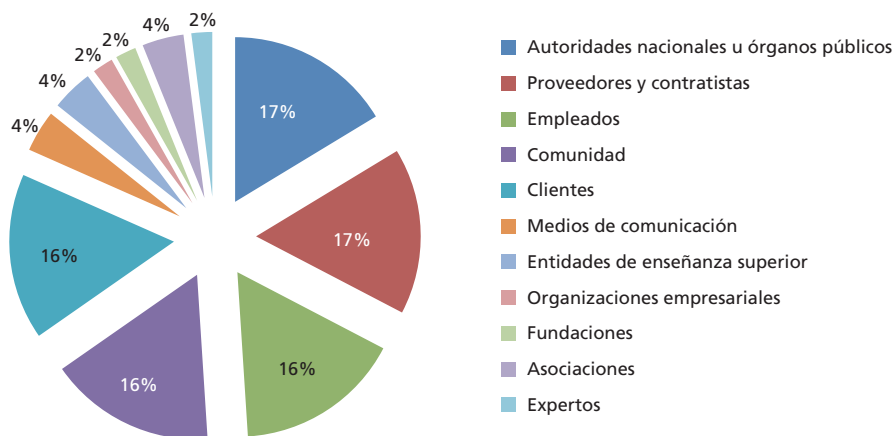
Todas las compañías energéticas destacan la importancia de establecer una estrategia acertada en la interrelación con los grupos de interés para consolidar sus relaciones. Incluso algunas de ellas utilizan el estándar de relacionamiento y diálogo AA1000SES siguiendo los principios de inclusividad, materialidad y capacidad de respuesta propuesta por el mismo.

El papel de los grupos de interés es tan relevante que llega a transversalizarse dentro de la empresa de forma que la función de RSE inicia y cataliza las relaciones pero estas son llevadas adelante por las unidades correspondientes. Esta realidad queda reflejada en el desarrollo de la matriz de materialidad con la que cuentan todas las empresas tanto energéticas, nacionales como internacionales, y en la que se detectan los asuntos fundamentales en los que la empresa debe hacer hincapié. Para ello se tienen en cuenta tanto factores externos como internos y se van priorizando los grupos de interés a través de procesos de consulta y validaciones.

El establecimiento de una estrategia para la interrelación con los grupos de interés, consolidará el compromiso hacia todos ellos desde las diferentes áreas y mejorará la atención a dichos grupos. En la definición de las nuevas explotaciones se deberán conocer las opiniones de grupos de interés para tratar de internalizar los efectos o externalidades negativos.

En la siguiente gráfica se presentan los *stakeholders* más relevantes dentro de las empresas energéticas. Los datos de esta gráfica han sido extraídos de los Informes de Sostenibilidad y documentos similares de las empresas analizadas en este Informe.

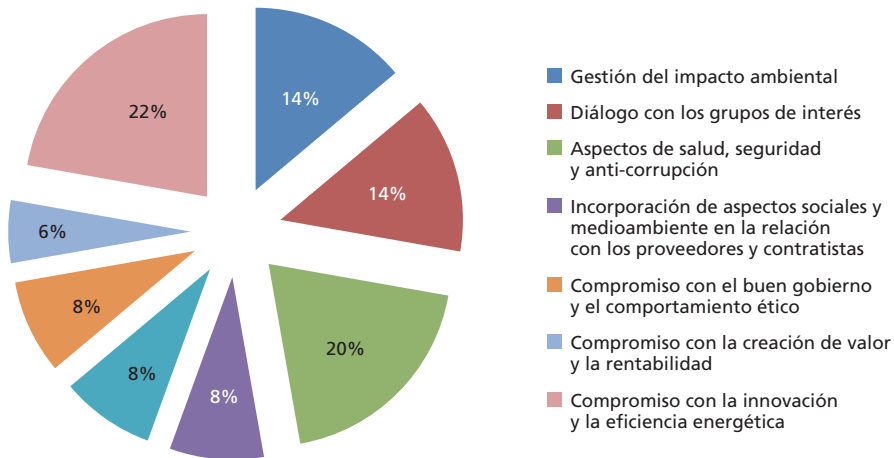
Stakeholders en las empresas energéticas



Los datos son muy reveladores: autoridades públicas y reguladoras, cadena de aprovisionamiento, empleados de las empresas, clientes y comunidades en las que se opera, todos ellos de un modo importante y también muy similar, configuran el cuadro de *stakeholders* de las empresas energéticas más avanzadas en los países analizados.

El gráfico anterior se complementa con el siguiente, donde se presentan los temas más importantes para estas empresas a la hora de realizar su matriz de materialidad: la gestión del impacto ambiental, el impacto en las comunidades, los aspectos de salud, seguridad y anti-corrupción así como el diálogo con los grupos de interés. Son importantes estos resultados, puesto que son muy homogéneos y definen con gran nitidez la problemática prioritaria para las empresas energéticas analizadas.

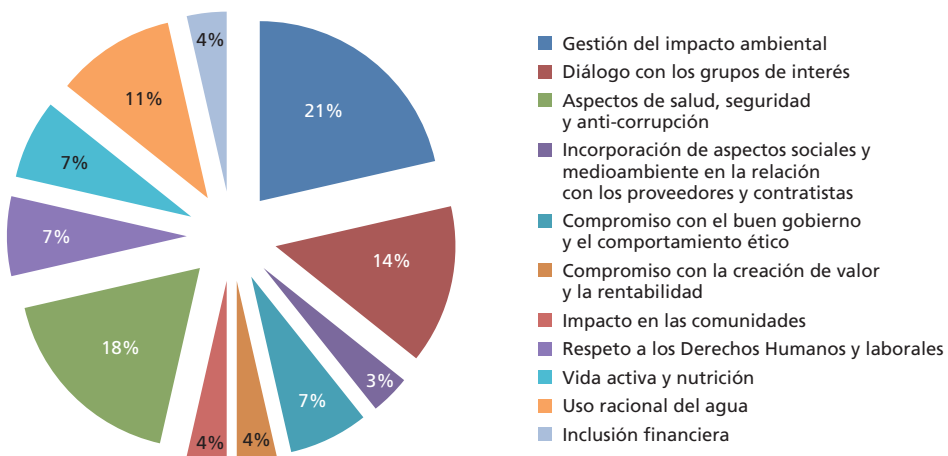
Temas prioritarios en las empresas energéticas



Empresas nacionales e internacionales

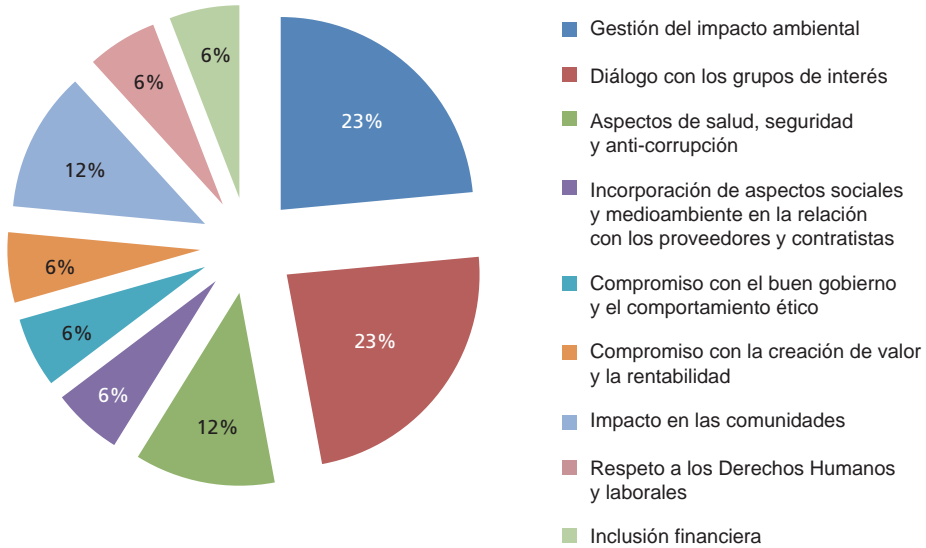
Cuando se analizan los temas prioritarios en la matriz de materialidad de las empresas nacionales y las empresas internacionales se puede observar la variedad de temas relevantes que se reflejan en el gráfico siguiente en el que se agrupan las dos categorías de empresas. Esto es sin duda atribuible a la gran variedad de sectores a los que pertenecen las empresas analizadas en los cuatro países de referencia. Dicho de otro modo: la naturaleza del negocio y del sector determina de un modo claro la matriz de materialidad. De todos modos, se observa que la gestión del impacto ambiental es un tema relevante para la generalidad de empresas, seguido por el respeto a los Derechos Humanos y los derechos laborales.

Temas prioritarios en las empresas nacionales e internacionales

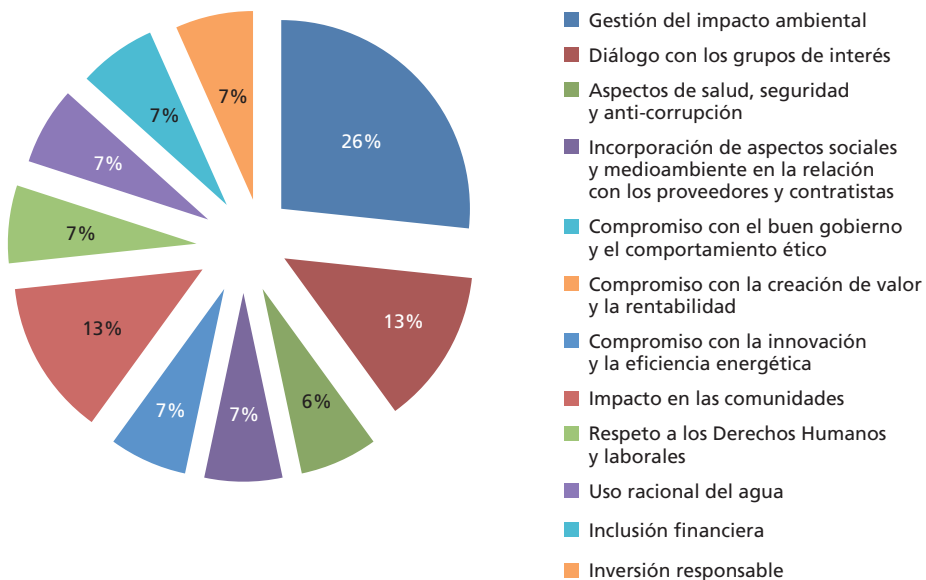


Para completar el análisis, introducimos aquí los gráficos correspondientes a los temas más relevantes en la matriz de materialidad para los cuatro países estudiados, agregando en cada uno de ellos todas las empresas analizadas (energéticas, internacionales y nacionales).

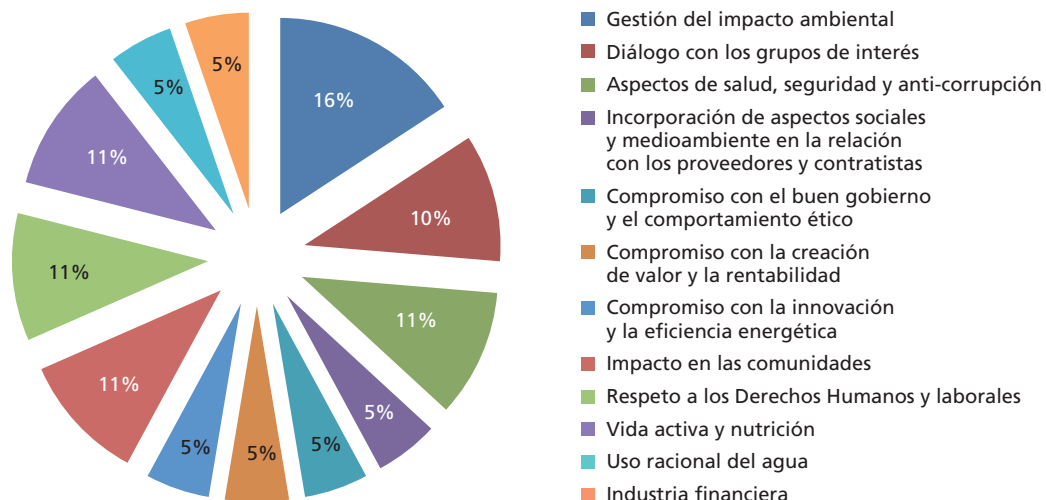
Temas prioritarios en México



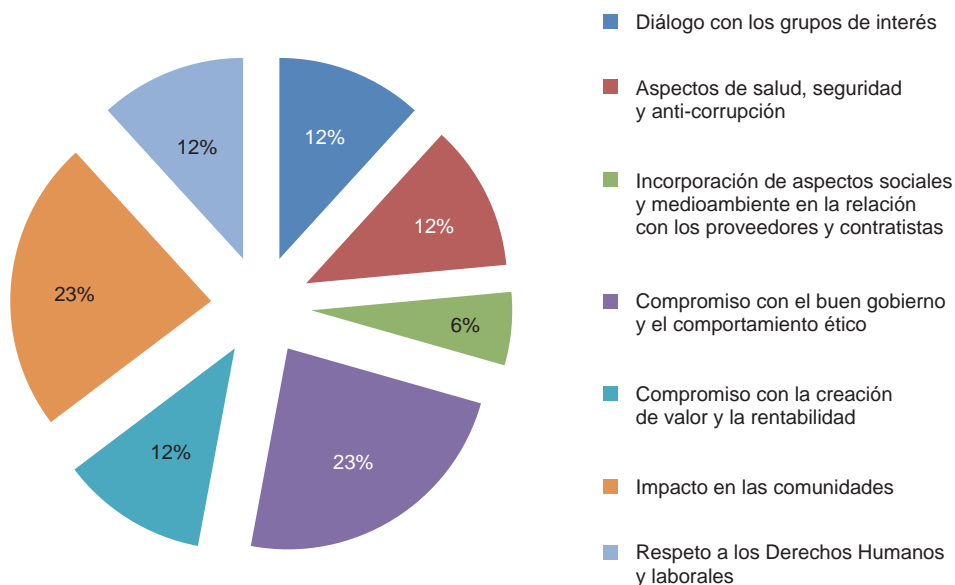
Temas prioritarios en Brasil



Temas prioritarios en Argentina



Temas prioritarios en Chile



Evidentemente, la gama e importancia de los temas en cada uno de los cuatro países dependen de dos factores: las diferentes situaciones socioeconómicas, demográficas, etc... entre cada país, por un lado, y la composición sectorial de la muestra por otro lado.

Sin embargo, sí se debe resaltar que hay tres temas que tienen importancia en los cuatro países: la gestión del impacto ambiental, el diálogo con los *stakeholders* y el impacto en las comunidades.

Parte II.C

Prácticas reactivas y prácticas proactivas

Una vez hemos introducido algunos elementos importantes respecto a las características de las empresas objeto de este estudio, pasamos a continuación a analizar, con un grado de detalle mayor, las prácticas de RSE o sostenibilidad de dichas empresas. Hemos detectado 518 prácticas que han sido analizadas.

Hemos subdivido las prácticas de RSE que se presentan a continuación en tres categorías analíticas:

- Prácticas reactivas*, que hacen referencia a la prevención y gestión de los riesgos no financieros de la empresa, es decir, los riesgos en los que se incurre si la empresa no se comporta de un modo responsable.
- Prácticas proactivas*, que hacen referencia a las estrategias e iniciativas de sostenibilidad corporativa que añadiendo valor tangible (por oposición a valor intangible, reputacional, etc...) a la empresa, al mismo tiempo generan impactos positivos en la sociedad y el medioambiente.
- Prácticas híbridas*, en las que los efectos de prevención de riesgos no financieros y de creación de valor compartido se yuxtaponen.

El contexto social, político y económico de Argentina, Brasil, Chile y México difiere en gran medida del contexto de los países desarrollados en general, y de España en particular. Por ello, las prácticas de RSE se adaptan a dichos contextos, y los asuntos que se consideran prioritarios no son siempre los mismos. Por ello, nos ha parecido adecuado seguir un esquema universalmente aceptado, desagregando las prácticas sostenibles en cinco categorías¹⁹:

- Derechos Humanos.
- Derechos laborales.
- Medioambiente.
- Trabajo contra la corrupción.
- Compromiso con el desarrollo sostenible y las comunidades.

Como hemos comentado anteriormente el proyecto analiza empresas de diferentes sectores, pero con especial énfasis en las empresas energéticas, así que hemos puesto mayor

¹⁹ Dichos elementos son tomados de los Principios que conforman el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, las divisiones de indicadores del GRI y los aspectos comprendidos en la ISO 26000.

atención a las prácticas de las mismas. De hecho, hemos optado por presentar los resultados de nuestro análisis siguiendo, dentro de cada categoría, las prácticas de los tres tipos de empresa elegidas: empresas nacionales, empresas internacionales que operan en los países de referencia, y empresas del sector energético.

A modo de resumen introductorio, con respecto a las iniciativas de gestión de riesgos, el principal instrumento empleado por la mayoría de las empresas es un modelo de prevención de riesgos que actúa como sistema de control.

Este es el caso de Itaipu, en Brasil, que en 2012 contrató una consultoría para auxiliar a la empresa en el diagnóstico, implementación del procedimiento de controles interno, monitoreo y acompañamiento de los riesgos corporativos.

En esta misma línea también se encuentran Edesur y Gas Natural en Argentina.

En el caso de EDP de Brasil, existe el **Enterprise Risk Management** que proporciona metodologías, análisis y apoyo, además de informar sobre los riesgos para la junta. Es una política que define los conceptos, principios y responsabilidad para los grupos directamente involucrados en el proceso de **Gestión Integral del Riesgo de EDP Brasil**.

El grupo Enersis, en Chile, también presenta un modelo de prevención de riesgos que dota a la empresa de un sistema de control para evitar la comisión de delitos. Contiene una directriz, la 231, que introduce la responsabilidad directa de la empresa y otras entidades jurídicas sobre los delitos cometidos por los directores, ejecutivos, subordinados y otros; y la Norma 039, que establece que la Gestión de Riesgos depende de las áreas administrativas y operacionales de cada empresa del Grupo.

Por su parte, Chilectra presenta un **Modelo de Prevención de Riesgos Penales (MPRP)** para dotar a la empresa de un sistema de control que prevenga los delitos dentro de la empresa.

Las empresas analizadas no solo cuentan con iniciativas de prácticas de gestión de riesgos sino también con otras orientadas a la creación de valor.

Entre las prácticas de creación de valor más destacadas podemos nombrar el **Programa de Captura de Ideas** de ENERSIS que se basa en la inteligencia colectiva como un atributo capaz de seleccionar y mejorar las ideas propuestas por los empleados de Endesa Chile. A través de un *software* (ExagoMarket), se capturan ideas que reflejan las motivaciones de las personas y se aglutinan propuestas de soluciones a problemas observados en la ejecución de la tarea diaria.

En la misma línea se encuentra también la empresa Cemex, en México, a través del proyecto **Nuevas Oportunidades de Trabajo**. Su preocupación y su sensibilidad por la generación de empleo le ha llevado a participar en la fundación de **Neo** (Nuevas Oportunidades de Empleo, por sus siglas en inglés), una iniciativa formada por distintos grupos para fomentar que los jóvenes más vulnerables consigan empleos básicos en todo el país.

Asimismo, podemos mencionar a la empresa argentina Edesur respecto a su preocupación por preservar los recursos naturales y desarrollar la conciencia respecto al medioambiente. Para ello, lleva a cabo una **Promoción del Uso Eficiente de la Energía Eléctrica** para así disminuir el CO₂ y preservar la capa de ozono, un beneficio social claro que, al mismo tiempo beneficia a la empresa en cuanto a la reducción de costes energéticos. Un caso concreto es el **Programa ELI** (*Efficient Lighting Initiative*), una iniciativa que combina la prevención de la huella. Con esta práctica se están tomando medidas preventivas, pero también de generación de valor.

Respecto a las prácticas híbridas, es decir, que suponen al mismo tiempo iniciativas de gestión y prevención de riesgos y de creación de valor compartido, existen múltiples ejemplos en las empresas analizadas, muchas de ellas se inscriben en el área de los Derechos Laborales, programas que a un tiempo previenen los riesgos de una mala gestión de los re-

curso humano y los incentivan con indudables efectos de reducción de costes para la empresa, aumento de la productividad y beneficio para los empleados. Otros campos en los que se dan muchas iniciativas híbridas son en torno al compromiso con el desarrollo sostenible y el trabajo con las comunidades, donde la prevención de riesgos y los beneficios para la sociedad y la empresa se yuxtaponen.

Por ejemplo, Gas Natural en México cuenta con varias iniciativas de este tipo como el **Programa de Gestión de Talento y Planes de sucesión**, el **Programa de Paraguas de la Salud**, el **Programa de Gestión Eficaz para Gerentes y Jefes** y **Curso de Liderazgo para Mando Medios**.

En la misma línea, en Argentina, la empresa Gas Natural, a través de un sistema, es capaz de determinar el estado de salud y estilo de vida de la organización, planificar acciones correctivas, monitorear los avances, acompañar los cambios y evaluar los resultados obtenidos.

Derechos Humanos

En un mundo globalizado como el actual las empresas tienen un potencial único para generar no solamente empleo y crecimiento económico, sino también otros bienes comunes y sociales. Pueden influir para reducir los niveles de la pobreza, el avance en el respeto de la ley (*the rule of law*) y el progreso de la democracia. También tienen la capacidad de ofrecer puestos de trabajo de calidad, correctamente remunerados y con unas condiciones de seguridad y salud adecuadas, promover la libertad y la no discriminación. Además pueden, a través de los mercados, facilitar el acceso al conocimiento y la tecnología, expandir las oportunidades políticas, económicas y sociales de las personas, y contribuir, por tanto, a la realización de una amplia variedad de Derechos Humanos.

Sin embargo, esta tarea es compleja debido a la existencia de fallos en los mercados y también a la falta de responsabilidad por parte de muchas empresas en relación a los Derechos Humanos y, sobretudo, a la falta de mecanismos que aseguren que las convenciones sobre Derechos Humanos firmadas por los diversos Estados, sean efectivamente observadas en el país en cuestión.

A lo largo de los años, se han ido desarrollando distintas iniciativas con el fin de cerrar estas brechas de gobernanza. El fin último es conseguir que las empresas no sean una fuente de transgresión sino de protección de los Derechos Humanos.

La labor más importante, que se ha desarrollado durante los últimos años ha sido realizada por el profesor John Ruggie, cuya misión finalizó en marzo de 2011 con la publicación de los «*Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para "proteger, respetar y remediar"*».

Como se recoge en la Declaración Latinoamericana de Derechos Humanos, «*Sólo habrá progreso si es de todos y para todos y ese progreso tiene como eje central al Ser Humano. Los Derechos Humanos deben constituir la base de las políticas nacionales, regionales y mundiales dirigidas a fomentar y garantizar el respeto de la dignidad humana en todo el mundo*»²⁰.

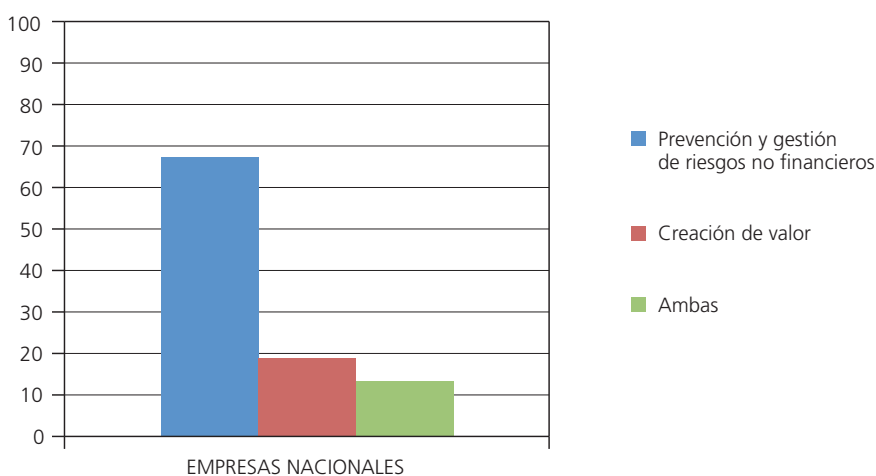
²⁰ <http://www.parlatino.org/comisiones-permanentes/derechos-humanos-justicia-y-politicas-carcelarias/declaraciones/declaraciones/1558.html>

Sin embargo, todavía son múltiples los casos de vulneración de Derechos Humanos, y por eso desarrollar prácticas que favorezcan este aspecto es clave para las empresas instaladas en estos países.

A continuación, se analizan las prácticas en las empresas y nacionales, internacionales y energéticas en materia de **Derechos Humanos** en Argentina, Brasil, Chile y México.

Empresas nacionales

En el caso de las empresas nacionales existe una clara tendencia hacia la prevención de riesgos en los Derechos Humanos como puede observarse en la gráfica siguiente. Este resultado tiene todo su sentido, debido a la sensibilidad de este tema en Latinoamérica y a los elevados índices de vulnerabilidad existentes todavía en la actualidad.



Un instrumento fundamental y generalizado para la gestión y prevención de riesgos en materia de Derechos Humanos (DDHH) son las disposiciones respecto a los mismos contenidas en Códigos Éticos.

Es cierto que según el sector y el país las exigencias del Código Ético van variando.

Por ejemplo, el Código Ético de Arcor, en Argentina, aparte de tener en cuenta la satisfacción de sus clientes y consumidores, también se centra en la innovación como una forma de crecimiento para agregar valor a la compañía y a los accionistas, así como un ambiente seguro y saludable para incrementar la creatividad. Además, dicho Código lo complementa con la capacitación en sostenibilidad de un numeroso grupo de empleados que tienen como misión asegurar el cumplimiento del Código. Cuenta con 148 «vigiladores» que participan analizando el cumplimiento de los Derechos Humanos y los Derechos Infantiles.

Otras empresas apoyan su Código Ético con otras prácticas de prevención de riesgo, como Bradesco, en Brasil. Esta compañía cuenta con la SA 8000 Norma de Responsabilidad Social, Ética y Código de Conducta para la política de gestión de recursos humanos, incluyendo las situaciones de acoso y discriminación.

Banamex dispone de un amplio manual de equidad de género orientado a mantener un ambiente que favorezca la igualdad de oportunidades para hombres, mujeres, adultos, mayores y personas con discapacidad y propiciar la calidad de vida.

Sodimac, en Chile, despliega un programa de integridad y también de prevención contra el trabajo infantil.

En estas empresas también existen prácticas híbridas que comparten tanto la prevención de riesgos como la creación de valor compartido.

Un ejemplo es Arcor, en Argentina, con el **Proyecto «Crecer jugando por una niñez sin trabajo infantil»**. Es un programa centrado en tres líneas de acción: relación comercial, sensibilización y formación del productor en la cadena de valor e intervención comunitaria. El objetivo es la inclusión de los niños y la erradicación del trabajo infantil. Arcor ha puesto un foco importante en las prácticas de erradicación del trabajo infantil, y por ello también ha lanzado conjuntamente con UNICEF el **Programa de Derechos de los Niños y Principios Empresarios**.

Por la misma causa lucha Cemex, en México, que no tolera el trabajo infantil por parte de ninguna entidad o institución asociada a sus negocios y está fuertemente comprometido en proteger las convenciones y programas relacionadas con el trabajo infantil en todos los países donde opera.

Los derechos de la mujer emergen como uno de los temas centrales. Son múltiples las empresas que desarrollan prácticas en esta línea.

Falabella, en Chile, también se une a la lucha por la igualdad de derechos y lanza un *blog* en el que las mujeres pueden opinar sobre diferentes temas propuestos.

Bradesco, en Brasil, desarrolla su **Programa de Diversidad de la Mujer** e intenta impulsar a la mujer para que ocupe altos cargos.

Banamex, en México, intenta contratar mayor número de proveedores de género femenino y más si pertenecen a minorías.

Cemex, en México, también promociona la igualdad de oportunidades y compensaciones justas, por eso cuenta con una **Política de Oportunidades de Empleo** con la que desea asegurar que todos los colaboradores tenga las mismas oportunidades.

El **Programa IGUALA** de Sodimac, en Chile, lanza proyectos que fomentan la inclusión y la defensa de los derechos de las mujeres.

Finalmente, otro tema importante que abordan algunas empresas es la diversidad en el trabajo.

Este es el caso de Sodimac, en Chile, que mantiene un fuerte compromiso con la inserción laboral de personas con algún tipo de discapacidad lo que lleva a un constante apoyo a instituciones como Teletón, Fundación Tacal y Servicio Nacional de Discapacidad.

Empresas internacionales

En el caso de las empresas internacionales hemos analizado dos: Coca-Cola y Unilever.

Son empresas internacionales que siguen una estrategia glocal²¹, es decir, que pese a su estandarización en las prácticas de la RSE intentan adaptarse a la situación concreta en cada uno de los países. Esta forma de actuar también queda reflejada en muchas de sus prácticas.

²¹ Informe «Internacionalización y Responsabilidad Social de las empresas españolas», Manuel Escudero y Jessica García Lama, Global Center for Sustainable Business, Deusto Business School, marzo de 2014.

En todas las filiales de Coca-Cola se aplican los mismos principios, que son conocidos como los Principios de Conducta (*Principles of Conduct*). Es un programa centrado en los DDHH y en la responsabilidad en el lugar de trabajo y que se extiende a toda su cadena de valor.

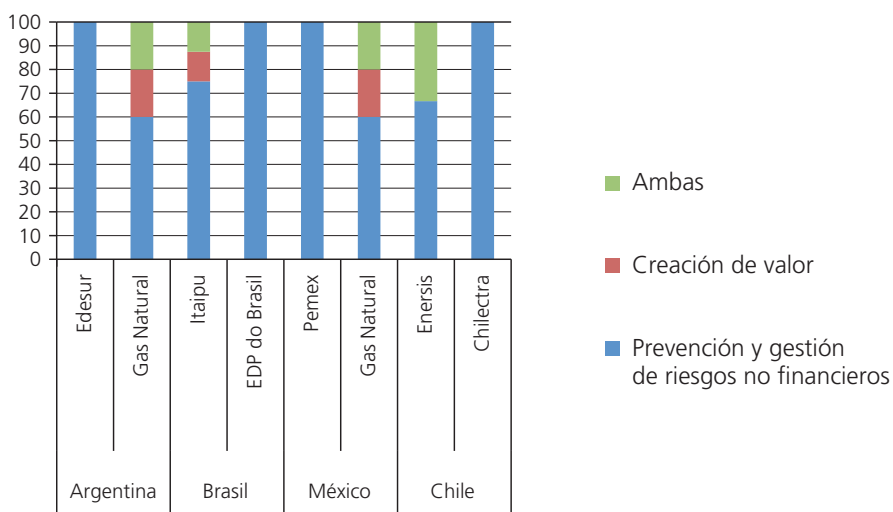
Sin embargo, Coca-Cola despliega iniciativas complementarias y singulares. En México, ha lanzado una iniciativa enfocada a la no discriminación y la equidad a través de un convenio firmado con Coca-Cola y el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPREDI).

En Argentina, Coca-Cola colaboró con UNICEF y el *Four Seasons* en **El árbol de los Sueños**, donde la gente pudo dejar sus mejores deseos para el próximo año. Luego, el dinero recaudado se destinó a acciones de UNICEF para promover los derechos de los niños y niñas con discapacidad en Buenos Aires.

Empresas energéticas

Como se observa en la gráfica de más abajo, las empresas energéticas en los cuatro países analizados muestran una clara tendencia hacia la prevención y gestión de riesgos, siguiendo la misma pauta que las empresas nacionales y las internacionales. Aparte de ello, se observan diversas iniciativas híbridas.

En la presente gráfica se pueden observar estas tendencias en materia de DDHH:



Como antes veíamos en el caso de empresas nacionales, aquí también el principal instrumento para las prácticas de gestión de riesgos no financieros es el Código Ético en el que se establecen los principios de actuación de todos los miembros de la empresa describiendo las conductas esperadas y compatibles con los valores de la compañía. El Código por lo general se extiende a toda la cadena de valor de las empresas llegando hasta los clientes, los proveedores y las instituciones.

En algunos casos el Código Ético cuenta con un Canal, llamado «Canal Ético», que es un medio al cual se puede acceder a través de una página web, intranet o teléfono.

Gas Natural, tanto en México como en Argentina, acompaña el Código Ético con una **Política de Derechos Humanos**, que surge como respuesta de la compañía a las crecientes exigencias del entorno, especialmente en aquellas zonas en las que la protección de los DDHH cobra una especial importancia.

Itaipu, en Brasil, aparte de contar con un Código Ético como guía de conducta de la gobernanza de los empleados y de terceros, se ha adherido a numerosas iniciativas como el Pacto Nacional para la Erradicación del Trabajo Esclavo, los Principios de Empoderamiento de las Mujeres del Pacto Global y el Programa de Protección al Niño y al Adolescente (PPCA), que desde 2003 trabaja para promover y fortalecer políticas de atención y protección al niño y al adolescente.

En el cuadro siguiente se resumen los temas e instrumentos más importantes de las empresas energéticas en estos cuatro países en materia de Derechos Humanos:

Asuntos prioritarios en materia de Derechos Humanos	Igualdad
	Diversidad
	Derechos de los niños
Principales Instrumentos empleados respecto a los Derechos Humanos	Código de Ética o Código de Conducta
	Política de Derechos Humanos

Derechos laborales

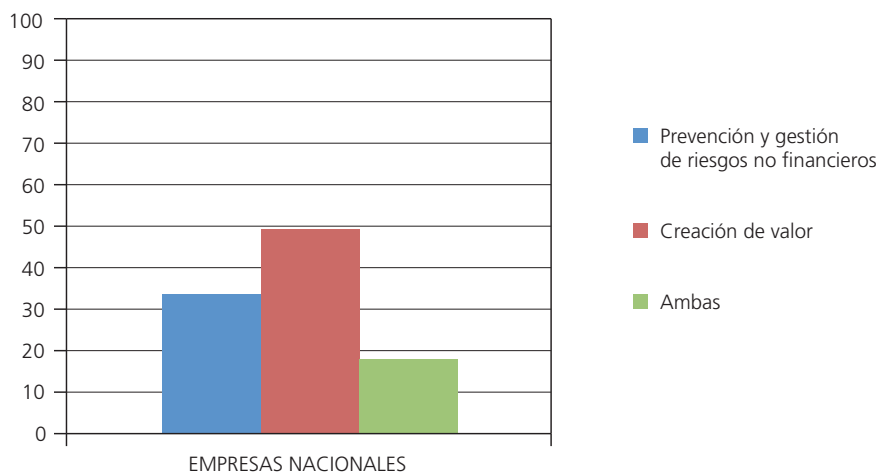
Los derechos laborales recogen aspectos y políticas como los siguientes: el trato justo, la no discriminación por motivos de cultura, religión, etnia, género o edad, la libertad de información, de conciencia, de asociación, y de negociación colectiva. Tales aspectos configuran unas condiciones ineludibles para desarrollar y fortalecer una suerte de competitividad virtuosa en las empresas y con su cadena productiva. Las políticas relacionadas con los derechos laborales, por su propia naturaleza pueden servir para prevenir riesgos relacionados con la explotación, la discriminación, la salud y seguridad en el trabajo. Todo parece señalar que ignorar o vulnerar consciente o inconscientemente estos principios y derechos fundamentales, puede llegar a convertirse en el futuro cercano, para las empresas, en una verdadera barrera de ingreso a los mercados.

Al mismo tiempo, las políticas relacionadas con los derechos laborales pueden constituir excelentes ejemplos de creación de valor compartido, tener efectos beneficiosos desde el punto de vista de la empresa, como un buen clima laboral que se traduce en aumentos de la productividad o de la capacidad de innovación de la empresa, y que benefician, al mismo tiempo, a los trabajadores propios en su desarrollo personal y en su bienestar, o a los trabajadores en las cadenas de abastecimiento.

A continuación se analizan las prácticas en las empresas nacionales, internacionales y energéticas en materia de **Derechos Laborales** en Argentina, Brasil, Chile y México:

Empresas nacionales

Como puede observarse en el gráfico siguiente, las empresas nacionales tienden a desarrollar prácticas de creación de valor compartido.



En Argentina, la empresa Arcor cuenta con un sistema de gestión del desempeño para evaluar y optimizar el rendimiento anual de sus grupos de interés con un programa de **Planificación de Recursos Estratégicos (PRE)**. Se realiza de forma anual, e incluye variables de sostenibilidad en los niveles gerenciales y de jefatura de todo el grupo.

También cuenta con múltiples programas de capacitación según las necesidades de cada negocio, planta o país, y están alineados a la estrategia de la compañía, como el **Programa de Comunicar y Dialogar para un mejor Clima de Trabajo**. Otro de los proyectos que destaca en la prevención de riesgos es el **Programa Ergonomía 2012-2017** y el de **Seguridad Laboral** con el fin de alcanzar cero accidentes.

En Brasil, la empresa Natura desarrolla muchos más programas de carácter híbrido. Los más destacables son el **Programa Cosmos** con el cual desea formar a sus líderes. El **Programa Mi Camino**, que incluye capacitación y desarrollo en el horario de trabajo y fuera del mismo, así como certificación de conocimiento, proporcionando al trabajador la oportunidad de ascender en la carrera. **Natura Educación** promueve subsidios para cursos de graduación y posgrado con el objetivo de incentivar a sus empleados a buscar cursos y entidades con buena clasificación en el Ministerio de Educación. También cuenta con programas de salud como **Quiero Estar Bien**. Otro programa de educación que ha desarrollado Natura es el **Módulo de Aprendizaje Esencial (MAE)** a través del cual han formado a más de 15.000 consultores en aspectos financieros.

Bradesco, en Brasil, también desarrolla varios programas entre los que destaca el de **Retención de Talentos** y el de **Seguridad y Salud en el Trabajo**. Además, también se preocupa por el fomento de la calidad de vida de sus trabajadores a través del **Programa Viva Bien** que está compuesto por una serie de acciones para alcanzar una mayor conciliación entre vida profesional y personal.

En México, Banamex sigue las mismas líneas en prevención de riesgos, muy centrado también en la seguridad e higiene en el trabajo. Desarrolla múltiples actividades en el ámbito

de la creación de valor con iniciativas como el **Programa Vida en Balance** con el que persigue que los empleados tengan la información suficiente para alcanzar un equilibrio entre vida personal, laboral y familiar.

En México también, Cemex implementa el programa **Balance entre Vida y Trabajo**, que persigue fines similares a los proyectos anteriormente mencionados.

En el caso de Chile, la empresa Falabella pone especial énfasis en el tema de la salud laboral. Para ello lleva a cabo diversas prácticas como prevención a través de la vacunación masiva. También cuenta con diversos programas de formación para que sus empleados puedan desarrollarse dentro de la compañía, y con ello intenta alinear las expectativas de los empleados con las de la empresa. Cuenta con un plan de evaluación de desempeño que se monitorea a través de una plataforma con la que controla y fomenta el mejoramiento continuo de los trabajadores y el desarrollo de la organización.

Empresas internacionales

Las empresas internacionales Unilever y Coca-Cola en los cuatro países analizados presentan una mayoría de las prácticas en materia de derechos laborales orientadas a la creación de valor, seguidas por prácticas de naturaleza híbrida.

Algunas de las iniciativas de gestión y prevención de riesgos es la norma OHSAS 18001 en materia de seguridad y salud que implementa Coca-Cola Internacional.

Con respecto a sus prácticas con tendencia a la creación de valor compartido destaca Coca-Cola Brasil con su **Programa de Trabajo Flexible**. Permite a sus empleados comenzar su jornada laboral entre las 8:00 y las 10:00 de la mañana.

En el caso de Coca-Cola en México destaca el **Programa «Está en tus Manos»** con el que enfatiza el reflejo y la aplicación de los valores de la compañía, promoviendo comportamientos de alto desempeño en seis aspectos clave: hacer que suceda; conversaciones productivas; inconformismo constructivo; colaboración contagiosa; liderar con el ejemplo y operar efectivamente. También cuenta con programas enfocados a la salud como **Vive Más**.

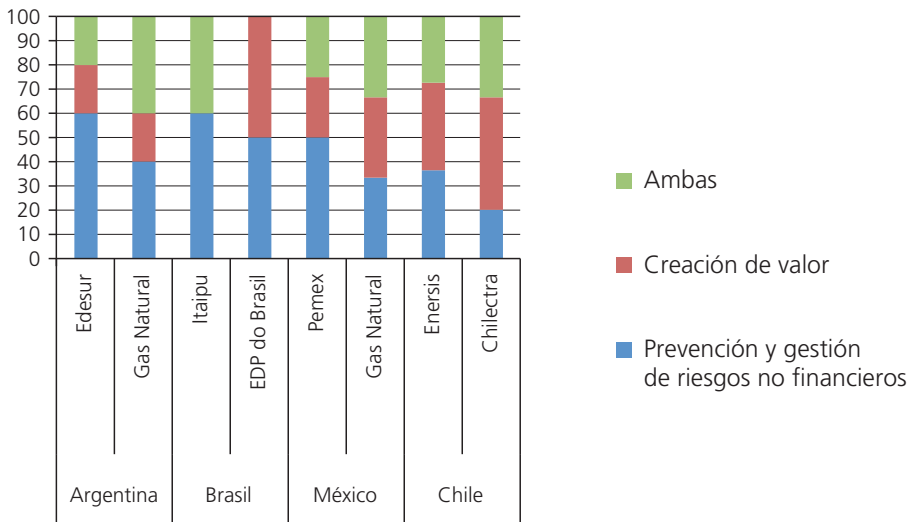
En el caso de Unilever Argentina destaca su **Programa de Reducción de Accidentes y de Lesiones en el Trabajo**.

En México desarrolla multitud de iniciativas. Entre ellas el **Programa Feel Free**, que ayuda a los empleados a conciliar sus vidas, así como el **Programa Feel Fresh**, que fomenta el ejercicio en el trabajo. Además, en 2012, con el objetivo de promover la comunicación entre sus empleados, lanzó dos cadenas a través de las cuales los empleados tienen acceso a los resultados de la compañía.

Empresas energéticas

La tendencia observada en las empresas multinacionales en materia de Derechos Laborales no está tan polarizada hacia la prevención de riesgos como en el caso antes analizado respecto a los DDHH, pero sí que en términos generales es la más destacada. Muchas prácticas tienen un carácter híbrido o bien directamente de creación de valor compartido.

En Edesur, en Argentina, existen iniciativas relacionadas con la gestión de riesgos, como la norma OHSAS 18001 (Seguridad y Salud Ocupacional), pero también prácticas más proactivas, como el sistema de evaluación interna, que permite detectar y aprovechar cientos de oportunidades de mejora.



EDP de Brasil despliega un **Sistema Integrado de Gestión y Salud y Seguridad en el trabajo**.

Con respecto a la prevención de riesgos, la empresa Pemex, en México, está muy enfocada al tema de la salud. Implementa un Subsistema de Administración de la Salud en el Trabajo y su programa de prevención y capacitación de salud a través de la vacunación. Cuenta también con diversos programas de entrenamiento para mejorar las habilidades de sus trabajadores dentro de los que destacan diversas becas de postgrado y el programa de desarrollo de ejecutivos.

Gas Natural en México cuenta con varias iniciativas que cabe calificar de prácticas híbridas, como el **Proyecto Cantera para Integración de Puestos Críticos y Programa de Movilidad Interna**.

En la misma línea se encuentra Gas Natural de Argentina, con un sistema capaz de determinar el estado de salud y estilo de vida de la organización, planificar acciones correctivas, monitorear los avances, acompañar los cambios y evaluar los resultados obtenidos.

Gas Natural también tiene alguna iniciativa que hay que situar más en el terreno de la creación de valor compartido como la **Universidad Virtual**, una plataforma *on-line* que permite a los empleados acceder a diversos contenidos, intercambiar opiniones y trabajar colaborativamente desde cualquier sitio. También en esta misma clasificación destaca el programa de **Formación para Liderar**, cuyo objetivo es becar a los hijos de sus colaboradores en Latinoamérica para que realicen un curso de formación en la Universidad Corporativa de Puente Nuevo, en Ávila (España).

La empresa energética Itaipu, en Brasil, posee dos instrumentos fundamentales para la prevención de riesgos en temas laborales. Por un parte, todos los trabajadores están cubiertos por el **Acuerdo Colectivo de Trabajo (ACT)** firmado entre Itaipu y los sindicatos representantes de las diversas categorías. Este acuerdo sigue las directrices de la Organización Internacional del trabajo (OIT) y les asegura a los trabajadores el derecho a la salud, seguridad y el combate a la discriminación y el asedio moral y sexual. Por otro lado, se encuentra el **Programa de Trabajo Seguro**, cuyo objetivo es fomentar proyectos y acciones volcados a la prevención de accidentes y al fortalecimiento de la Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. Esta empresa fue la primera en el país en pactar tal compromiso, que tiene como

objetivo fomentar proyectos y acciones volcados en la prevención de accidentes y al fortalecimiento de la Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo.

La empresa Pemex, en México, cuenta también con un sistema integrado de gestión de salud y de prevención y capacitación de la salud.

En Chile, Enersis ofrece una serie de beneficios a los trabajadores destinados a apoyarlos en las distintas etapas de su vida y que les permite compatibilizar su vida laboral y familiar a través de salud.

Dentro de las prácticas orientadas a la creación de valor se encuentra el **Programa de Captura de Ideas** que se basa en la inteligencia colectiva como un atributo capaz de seleccionar y mejorar las ideas propuestas por los empleados de Endesa en Chile. A través de esta práctica pueden capturar las motivaciones de las personas y aglutinar propuestas de soluciones a problemas observados en la ejecución de la tarea diaria. También la educación como instrumento de cambio es clave para Endesa, y por eso desarrolla programas que apuntan a transmitir a sus trabajadores conocimientos que los ayuden a prevenir enfermedades graves.

Por último, dentro de las empresas energéticas se encuentra Chilectra, en Chile, cuyas prácticas más destacables son el **Programa de Tolerancia Cero** contra accidentes y el **Programa de Apoyo al Bienestar**, y beneficios a través de becas y prestaciones.

Los temas prioritarios y los instrumentos fundamentales en las empresas energéticas en el campo de los derechos laborales son los siguientes:

Asuntos prioritarios en materia de Derechos Laborales	Seguridad y prevención de accidentes
	Becas y formación
	Salud
Principales Instrumentos empleados para implementar los Derechos Laborales	Sistema de medición del desempeño
	Encuestas de clima laboral

Medioambiente

Al igual que las empresas influyen en su entorno comenzando por el entorno físico y el medioambiental, estos también influyen en las empresas («inside out linkages» y «outside-in linkages»)²². Toda actividad de la cadena de valor de una empresa tiene impactos tanto positivos como negativos en su entorno.

Las empresas afectan al medioambiente, pero el grado de impacto que las empresas acarrean no es igual en todas ellas, y depende de varios factores. Entre estos destacan la localización, el sector y varía a lo largo de tiempo. Son múltiples las ventajas de aplicar la implementación de prácticas de sostenibilidad medioambientales ya que es una buena forma de prevenir potenciales accidentes, evitar sanciones y multas, mejorar la imagen de la empresa y su posicionamiento en los mercados globalizados.

²² «Strategy and Society - The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility», Mickael Porter y Mark Kramer

Así mismo, la inversión para minimizar los impactos ambientales se convierte en fuente de mejoras económico-financieras para la empresa, tanto en retornos como en ahorros y eficiencia de costes.

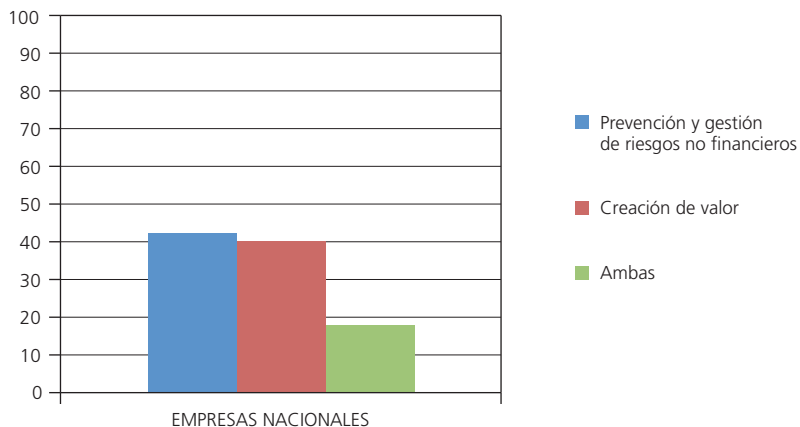
Por último este es un campo en el que, quizás más que en ninguno otro, las empresas han de pasar a ser parte de la solución, vistas las crisis crecientes que afectan a los cuatro pilares del crecimiento humano: alimentación, agua, energía y clima.

De todos ellos, el equilibrio del planeta respecto al clima es uno de los aspectos que más urgente solución necesita: nadie duda ya del impacto que la actividad económica está teniendo en la aceleración del cambio climático y su resolución, reduciendo la huella de carbono no tiene un horizonte dilatado en el tiempo. En este frente, el cambio de comportamiento de las empresas, desde el punto de vista de eficiencia energética, limitación de la huella de carbono, y uso de energías renovables es uno de los campos en los que la prevención de riesgos y la creación de valor compartido para empresa y sociedad se dan la mano.

A continuación se analizan las prácticas en las empresas nacionales, internacionales y energéticas en materia de **medioambiente** en Argentina, Brasil, Chile y México:

Empresas Nacionales

Como puede observarse en el gráfico las prácticas medioambientales en las empresas nacionales analizadas en los cuatro países, tienden a ser prácticas de gestión de riesgos o de creación de valor compartido.



Entre las prácticas de gestión de riesgos se encuentra Arcor en Argentina que cuenta con diez indicadores que le permite conocer la evolución de los distintos aspectos de la gestión ambiental de las operaciones de la empresa. Se realiza comparando tanto internamente como externamente el consumo del agua, la energía eléctrica, las emisiones de gases de efecto invernadero y los residuos.

En Brasil, Bradesco desde 2008 realiza su propio inventario de gases de efecto invernadero siguiendo las directrices del **Programa Brasileño GHG Protocol** y la norma **ISO 14064**.

Por su parte la empresa Natura también en Brasil está muy sensibilizada con el medioambiente, y dentro de sus prácticas reactivas destaca su **Política de Uso Sostenible de la Sociobiodiversidad y del Conocimiento Tradicional**. Son directivas inspiradas en las premisas de la Convención de la Diversidad Biológica, de la ONU.

Una de las empresas más activas en prácticas de prevención y gestión de riesgos es Banamex en México. En 2005 estableció la **Política de Administración de Riesgos Ambientales y Sociales** (ESRM, **Environmental and Social Risk Management**) que se aplica a los proyectos que financia dicha empresa. Esta política supone una guía para las transacciones en las que hay que hacer especial énfasis y cuidado en regiones de alto valor de conservación, zonas de gran importancia cultural o tradicional y localidades donde habitan comunidades indígenas. Además, cuenta con **Green Teams** que son comités que permiten a los empleados contribuir de manera voluntaria a través de esquemas formales de participación en acciones sostenibles en beneficio del medioambiente.

Con respecto a las prácticas de creación de valor compartido, una iniciativa notoria es el **Proyecto de Forestación Urbana** de Sodimac en Chile. Su objetivo es reducir o mitigar el impacto de sus emisiones de gases contaminantes y así reducir su huella de carbono. También cuenta con una iniciativa de creación de puntos limpios en tiendas para acercarse a la meta «cero residuos».

Arcor en Argentina lanza una **Iniciativa de Sostenibilidad en cada canal de comercialización** que engloba el fomento de las buenas prácticas de sostenibilidad en los distribuidores, la formación en sostenibilidad a mayoristas y la sensibilización a supermercados y clientes especiales. Otra práctica destacable dentro de la misma empresa es el **Programa de Concientización de Responsabilidad Social Empresarial**, lanzado por IARSE²³. Busca promover la adopción de conductas social y ambientalmente responsables en el público interno.

En Chile, Sodimac cuenta con el **Proyecto de forestación Urbana** cuyo objetivo es reducir o mitigar el impacto de sus emisiones de gases contaminantes y así reducir su huella de carbono.

Por su parte, la empresa Natura en Brasil con su **Programa Amazonia** refuerza su compromiso con toda la región. Busca el desarrollo sostenible como creación de valor, incentiva la ciencia y la tecnología y fortalece la región de forma institucional. En 2011 se definieron los 6 principales temas para la investigación en la región: educación, emprendedores, justicia social y ciudadanía, políticas públicas, conservación, valorización y uso sostenible de la biodiversidad y la cultura.

En las prácticas medioambientales híbridas destaca el **Programa de Eficiencia Energética** de Arcor en Argentina a través del cual comunica la importancia del significado del impacto que la escasez de energía tiene o puede tener en las operaciones propias y las de sus proveedores. Y fomenta la introducción de mejoras tecnológicas que sean más eficientes y utilicen fuentes alternativas de energía.

En el caso de la otra empresa Argentina analizada, Banco Galicia, destaca el Programa de Galicia Sustentable Online. A través de este portal comparten la gestión orientada a un desarrollo sostenible. Comunican las acciones ambientales y sociales que llevan a cabo en la empresa.

Dentro de este tipo de iniciativas destaca la empresa Natura con las reformas realizadas en el Ecoparque en Benevides. A través de ello conecta la empresa con las necesidades complementarias en una misma área pudiendo generar sinergias y mejorar la eficiencia de los recursos. Se creará la fábrica de Natura que producirá todo de forma local. Para 2020 desean que el 30% del consumo de las materias primas sean de origen regional.

También es importante mencionar a Sodimac en Chile con el **Programa de Construcción Sostenible**. Con este último proyecto implementa tiendas «verdes» y la incorporación de equipamiento para un uso eficiente de los recursos, permitiendo reducir el consumo energético en los puntos de venta.

²³ Dicha institución será vista en un posterior capítulo del Informe.

Empresas internacionales

Las prácticas desarrolladas por las dos empresas internacionales analizadas tienden más hacia la creación de valor compartido o son híbridas, y en esto se diferencian de las principales tendencias de las empresas nacionales vistas anteriormente y de las empresas energéticas, que se expondrán posteriormente.

Las iniciativas de Coca-Cola en el área del medioambiente estarán muy enfocadas al agua, debido al gran consumo que realiza para la elaboración de sus productos. Así en México despliega el programa **Proyecto de Eficiencia Hídrica** desarrollado en la planta de Hermosilla, que es una práctica con la que han conseguido reducir el 35% del uso del agua y que fue reconocida a nivel internacional con el Premio Gran Ganador Global. También es importante destacar las cinco ollas captadoras de agua pluvial con las que cuenta en México. Trata el 100% de sus aguas residuales y también realiza limpieza de cuerpo de agua. En 2012 recolectó más de 100 toneladas de residuos. Coca-Cola no solo está enfocada hacia temas relacionados con el agua sino que también lleva a cabo otras iniciativas como la promoción del Transporte sostenible con el fin de disminuir las emisiones a la atmósfera, reducir el consumo de combustible, hacer más eficientes sus rutas de distribución y aplicar un programa de capacitación permanente.

En Coca-Cola Brasil, con el objetivo de alcanzar los niveles suficientes de ahorro de agua, los nuevos productos lanzados por la empresa deben contar con el certificado LEED, que garantiza el uso de materiales sostenibles y de un proceso de fabricación eficiente.

En el caso de Unilever-México destaca su **Programa de Reformulación de sus Productos** con el fin de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en un 15%. También realizan campañas de sensibilización para que los consumidores lleven a cabo prácticas no tan dañinas para el medioambiente.

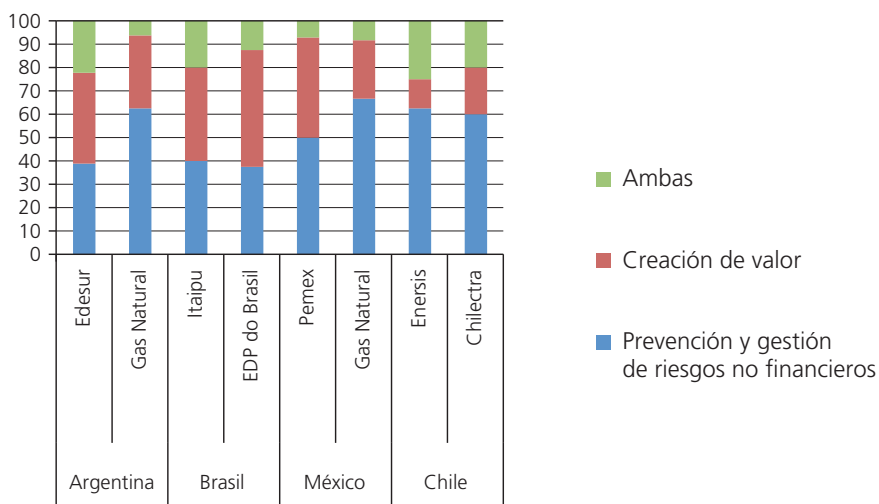
Con respecto a temas de iluminación también se encuentra Unilever-Argentina que concluyó con el cambio de tecnología en la iluminación de interiores del depósito pasando de unos sistemas convencionales con lámpara de vapor de Sodio a Ecopaneles con tubos fluorescente que logran una disminución del 30% del consumo de energía eléctrica y una mejora en el nivel de iluminación del 20% respecto al sistema anterior.

También existe alguna iniciativa de prevención de riesgos como es el caso de Unilever en Brasil que lanza varios programas entre los que destaca el de **Educación para el Consumo Consciente**, que ha pasado a formar parte de la matriz de materialidad de la empresa por su importancia.

Argentina también se suma a estas iniciativas de concienciación con su **Proyecto Súmate al Ecolavado**. El objetivo es seguir impulsando la conciencia ambiental de los consumidores y compradores.

Empresas energéticas

Algunos de los proyectos desarrollados por las empresas energéticas generan un gran impacto en el medioambiente. Por ello, existe un gran número y variedad de prácticas en esta área. Las iniciativas que despliegan son más predominantemente orientadas a la prevención y gestión de riesgos no financieros, pero es cierto que podemos observar un número destacado de iniciativas de creación de valor compartido e incluso algunas que se dirigen a las prácticas híbridas, como puede apreciarse en el gráfico.



Un ejemplo de prácticas de prevención de riesgos, que son las más destacadas entre las empresas energéticas, lo encontramos en Gas Natural de Argentina. Esta empresa realiza tres auditorías ambientales internas relacionadas con el sistema de gestión ambiental en el marco del **Programa Trienal de auditorías 2012-2014**. Estas han estado orientadas a evaluar los Procesos de Gestión, Procesos de Apoyo, y los Procesos y actividades del Sistema de Distribución de Gas Natural.

También es importante señalar su **Programa de Control de Emisiones Gaseosas y Calidad** del aire de la Planta Peak Shaving (PPS) a través del cual se desarrollaron dos campañas de monitoreo de emisiones gaseosas durante la etapa de licuación. Además desarrolla estudios de impacto ambiental en los que incorpora medidas técnicas de protección ambiental de carácter específico a la problemática ambiental que presenta cada proyecto y que tienen por objeto establecer las acciones preventivas que se deberán considerar en la ejecución y las acciones de mitigación en caso de que se produzcan impactos negativos no deseados.

Itaipu en Brasil ha puesto en pie como medida preventiva una **Política de Sustentabilidad** basada en cuatro ejes: la búsqueda de la excelencia operativa, la producción de energía limpia y renovable, el desarrollo en la comunidad y la sustentabilidad como principio y valor de la empresa.

Pemex en México cuenta con un **Sistema de Seguridad, Salud y protección Ambiental (SSPA)** que permite la administración y atención de riesgos, y la prevención y protección del medioambiente bajo estándares internacionales. Para reforzar la gestión de riesgos Pemex cuenta con una **Estrategia de Protección Ambiental (EPA)** en la que contempla acciones para incidir positivamente en indicadores ambientales como emisiones al aire, uso y descarga de agua, manejo integral de residuos y atención a sitios contaminados. Finalmente utiliza un **Plan de Acción Climática (PAC)**: quiere disminuir como objetivo fundamental la emisión de CO₂. Se despliega en torno a cuatro grupos de acciones: mitigación directa de emisiones de GEI, adaptación, temas transversales, y reducción de la intensidad de carbono de la oferta energética. Se puede observar que Pemex es una de las empresas energéticas analizadas con más medidas reactivas.

Enersis en Chile desarrolló un **Plan de Pérdidas de Energía** por el que realiza inspecciones periódicas en toda su zona de concesión, implementa nuevas técnicas y busca constantemente proyectos innovadores que permitan detectar anomalías.

Chilectra, una de las filiales de Enersis, incorporó hace siete años el concepto de eficiencia energética para sus clientes a través de la implementación del **Sistema Full Electric para viviendas**. Luego se formalizó a través de la línea Ecoenergías, cuyo objetivo es investigar, desarrollar e implementar modelos de negocio asociados a soluciones de energías renovables y eficiencia energética.

Chilectra da un paso más en temas de energía eléctrica a través del **Programa HidroAysén** con el que ha creado cinco centrales hidroeléctricas. Es una de las iniciativas más importante desarrolladas en Chile.

Con respecto a las prácticas de creación de valor compartido destaca el **Programa El Gas en la Escuela y el Programa de Consumo Responsable de Gas Natural en Argentina**.

En Brasil, Itaipu ha elaborado un documento reconocido por la Unesco, llamado **Carta de la Tierra**, que es el resultado de una década de diálogo intercultural de la sociedad civil y que se ha convertido en un marco que indica las directrices para conciliar la protección ambiental con los derechos humanos y la promoción de la paz.

Un proyecto que es un claro ejemplo de innovación es la **Smart City de Santiago**, que ha sido desarrollada por Chilectra en Chile. Es una Ciudad Empresarial que integrará las tecnologías disponibles con el fin de disminuir la huella de carbono, y que combina innovación, eficiencia y sostenibilidad.

En el caso de México se encuentra Pemex con su **Proyecto para Reducir las Emisiones de Efecto Invernadero**, bajo el esquema del Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL).

Dentro de la categoría de prácticas híbridas es fundamental que nombremos el **Programa Econosco** de EDP do Brasil, desarrollado en 2011 y cuyo objetivo es medir la huella de carbono. Además promueve el uso eficiente de los recursos a través de la sensibilización y la participación de los empleados en el cambio de actitudes y la implementación de acciones ecoeficientes. Se desarrolló en la sede de Portugal y fue adaptado a la realidad de Brasil.

Además, EDP do Brasil está muy enfocada a los temas de vehículos eléctricos y ya en 2011 también se asoció con la Universidad de Sao Paulo (USP) para realizar estudios más profundos sobre el impacto de los vehículos eléctricos en la red brasileña. Fue así la primera empresa en Brasil en instalar una red dedicada al suministro de vehículos eléctricos.

En el caso de México se encuentra Pemex con su **Proyecto para Reducir las Emisiones de Efecto Invernadero**, bajo el esquema del Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL). También cuenta con otra iniciativa que cabe mencionar por su importancia como es el **Programa de Ordenamiento Ecológico del Territorio (OET)**. A través de este puede medir la huella de carbono de la oferta de energía e internalizar las externalidades en las decisiones de negocio para mejorar en el ámbito de la responsabilidad social.

Los temas prioritarios y los instrumentos fundamentales de las empresas energéticas en el campo del **medioambiente** son los siguientes:

Asuntos prioritarios en materia de medioambiente	Reducción de CO ₂ y de emisiones de efecto invernadero
	Ecoeficiencia
	Consumo responsable
Principales Instrumentos empleados para combatir el cambio climático y fomentar las prácticas medioambientales positivas	Auditorías
	Sistemas de protección ambiental

Trabajo contra la corrupción

La corrupción daña profundamente las instituciones y erosiona la credibilidad de los ciudadanos ante la política y la empresa. A mayor corrupción, mayor desconfianza, peor gobernabilidad y menos esperanza en un buen desarrollo futuro. Los países más pobres son los que más sufren bajo el yugo de la corrupción; y en última instancia es su responsabilidad encarar el problema.

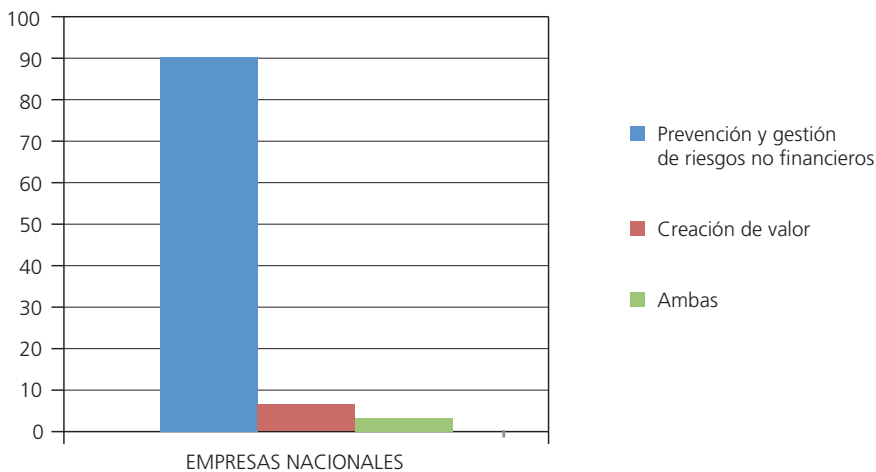
En América Latina la corrupción sigue siendo un obstáculo. La rendición de cuentas y transparencia de gobierno y del sector público son temas pendientes para reducir la corrupción en general.

En este caso las prácticas que siguen las empresas están muy definidas: gestión y prevención de riesgos. Esta tendencia se debe a que han de enfrentarse a altos índices de corrupción en Latinoamérica, y prevenir los riesgos derivados de la connivencia con la corrupción es un asunto de primera importancia. En este apartado vamos a observar que tanto las empresas nacionales, como internacionales y las energéticas están, enfocadas casi pura y exclusivamente a prácticas reactivas.

A continuación se analizan las prácticas en las empresas nacionales, internacionales y energéticas en **materia de anticorrupción** en Argentina, Brasil, Chile y México.

Empresas nacionales

La corrupción es un tema que despierta gran sensibilidad en Latinoamérica. En la mayoría de los países todavía existe poca transparencia. Como podemos observar este hecho queda claramente reflejado en la gráfica siguiente en la que las prácticas de gestión y prevención de riesgos son predominantes. Con un mínimo porcentaje existen prácticas de creación de valor e híbridas.



Entre las principales prácticas destaca Arcor en Argentina que incorpora el **GDA (Guide of Daily Amounts)** que permite una comunicación transparente y responsable de cada uno de los productos que vende.

Con el mismo objetivo se encuentra Natura en Brasil que desea alcanzar una mayor transparencia sobre el origen de sus ingredientes y para ello publica desde hace siete años la tabla ambiental de sus productos e informa sobre el origen de las materias primas que los componen. Además, Natura incorpora cláusulas en el 100% de los contratos firmados con sus proveedores referentes a temas de corrupción.

En Brasil también se encuentra Bradesco cuyo compromiso con las prácticas de anticorrupción queda reflejado en su **Política Corporativa de Seguridad de la Información**. Esta está conformada por un conjunto de normas corporativas que contemplan los principios de confiabilidad, integridad y disponibilidad de la información para evitar casos de corrupción.

En esta misma línea se encuentra Sodimac en Chile en la que todas las empresas subcontratistas deben comprometerse a cumplir con la **Política de Transparencia Comercial Sodimac (TCS)** donde se contemplan las conductas y normas asociadas a diferentes temas y entre ellos está la lucha contra la corrupción.

En Chile, Falabella, frente a incidentes de corrupción, la empresa investiga, identifica los riesgos de pérdida, se revisan los procesos y sus controles y se arbitran sanciones si correspondiera, derivadas de la Ley 20.393 de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas.

Banamex en México cuenta con un **Sello de Compromiso (Ecooperando)**. Es un instrumento que esta empresa emplea para construir edificios y ciudades más sustentables: a través de esta certificación demuestra una mayor transparencia ya que indica el origen de los materiales y las técnicas de construcción. Ecooperando es un sello único desarrollado a través de un riguroso proceso interno que utiliza una metodología basada en estándares globales para medir los impactos medioambientales y sociales.

Empresas internacionales

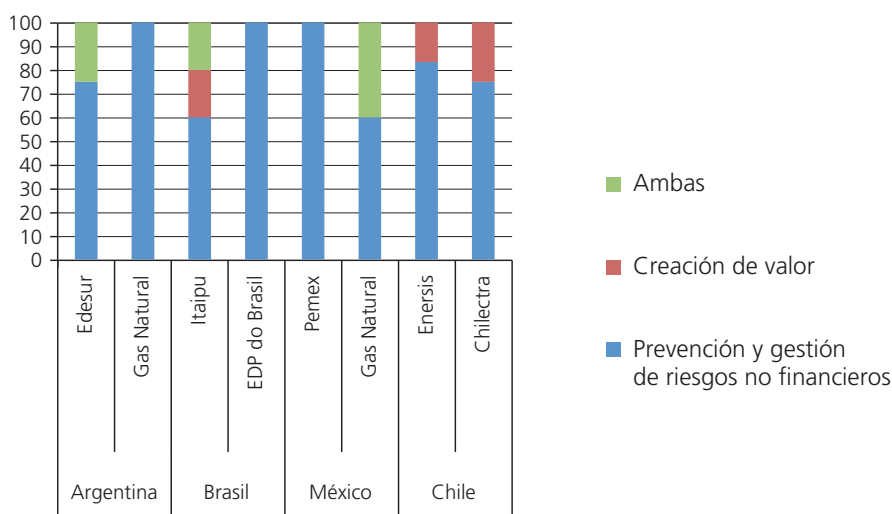
Las empresas internacionales también están más enfocadas a la prevención de riesgos.

Así Unilever en Brasil despliega cuatro sesiones formativas en temas de anticorrupción. Todos sus proveedores deben firmar el **Código de los Principios de la Empresa** o el *Code of Business Principles*, en el que se engloban temas como la lucha contra la corrupción.

En el caso de Coca-Cola en México lleva a cabo un **Programa de Transparencia** en la toma de decisiones en la que impulsan la inclusión en sus empaques y etiquetas de las Guías Diarias de Alimentación. También se compromete a no dirigir mensajes publicitarios de ninguna de sus marcas a niños menores de 12 años, ni anunciar sus productos en programas infantiles.

Empresas energéticas

En el caso de las empresas energéticas en temas de corrupción, las iniciativas de gestión y prevención de riesgos son las predominantes como puede observarse en el gráfico siguiente:



Los principales instrumentos utilizados como medio de prevención de riesgos son **Planes de Prevención de Corrupción y Planes de Prevención de Riesgos**, como en Edesur. El Plan implica un compromiso en diversos aspectos por parte de los «stakeholders» (agentes, consultores e intermediarios; procedimientos de compra y venta; recursos humanos, relaciones con terceros y formación).

Todas las empresas energéticas analizadas asumen un cumplimiento normativo y desarrollan un control interno para prevenir irregularidades. En Gas Natural en Argentina, destaca el **Proyecto de Sistema de Control Interno de la Información Financiera (SCIIF)** a través del cual se revelan los procesos de tesorería, contabilidad, activo, compra de gas, venta en mercado residencial regulado, venta en mercado industrial regulado y venta en mercados industrializados. Otra de las medidas empleada por esta empresa en Argentina es una serie de controles que permiten mitigar posibles escenarios de riesgos como puede ser el blanqueo de capitales, financiación de terrorismo, cohecho y tráfico de influencias.

Un control interno similar es realizado por Pemex a través de acciones de vigilancia y monitoreo, a fin de reducir la incidencia de este delito y evitar los riesgos a la seguridad social y ambiental que esta práctica delictiva supone.

Es cierto que no todas las empresas están sometidas a un control interno, pero eso no significa que no tengan en cuenta la corrupción. Este es el caso de Itaipu en Brasil que no realiza evaluaciones específicas de riesgos relacionados con la corrupción, pero está sujeta a los mecanismos de control externo previstos en el Tratado internacional y sus anexos. Además, ha adoptado la Ley Sabanes-Oxley (SOX) de responsabilidad fiscal, para establecer controles internos que aseguren la autenticidad de las informaciones que componen los informes contables.

Muchas veces el sistema de control, tanto sea interno o externo, está apoyado por políticas antifraude y anticorrupción, como en el caso de Gas Natural en México, que adopta dichas políticas.

Alternativamente, algunas empresas se adhieren a un **Plan de Tolerancia cero a la Corrupción** como hace el Grupo ENERSIS, manifestando así un mayor compromiso con el Código Ético, así como con los compromisos alcanzados mediante su adhesión al Pacto Glo-

bal. En realidad, el Plan de Enersis no significa otra cosa que aplicar el Plan Ético, con un mayor énfasis en el tema de la corrupción.

Es cierto que pese a que la mayoría de las iniciativas estén enfocadas a la prevención de riesgos, algunas de ellas tienen una tendencia hacia la creación de valor compartido. Este es el caso de la iniciativa de Itiapu en Brasil con el desarrollo de un proyecto para crear un ambiente de seguridad a la orilla de los Ríos Parná e Iguazu en el que la empresa firmó la coordinación del Núcleo de Frontera, que tiene como blanco combatir la acción de traficantes y contrabandistas. Este proyecto surgió de la constatación de que el aumento de la fiscalización no bastaba para enfrentar el principal problema de la región.

Siguiendo una tendencia similar, enfocada a la creación de valor, se encuentran los cursos e-learning del Grupo Enersis que está preparando y que serán obligatorios para todo el personal vigente y para nuevos ingresos, y que incluirán asuntos relacionados con el **Modelo de Prevención de Riesgos Penales, Plan de Tolerancia Cero con la Corrupción**. Ya anteriormente esta empresa había desarrollado cursos de este tipo con respecto a la Seguridad de la Información.

Una de las empresas más destacables con prácticas tendentes a la creación de valor compartido es Gas Natural en México. Destaca su iniciativa con la **Web de Gas Natural** a través de la cual gestiona los avisos de privacidad que menciona la ley para que todos sus clientes estén enterados del tratamiento que se le da a su información de acuerdo con las finalidades que establecen. Además, cuenta con convenios de confidencialidad con todos los empleados de Gas Natural Fenosa para el resguardo de la Información. Los temas prioritarios y los instrumentos fundamentales en las empresas energéticas en el campo de la **anticorrupción** son los siguientes:

Asuntos prioritarios en materia de corrupción	Seguridad
	Corrupción cero
Principales Instrumentos empleados para combatir la corrupción	Plan de prevención de corrupción y riesgos
	Plan de Tolerancia Cero con la Corrupción

Desarrollo sostenible y Comunidad

El desarrollo sostenible a través de la inversión social, modelos alternativos e incluyentes de negocio, cadenas de aprovisionamiento que al mismo tiempo estructuran una realidad social en desarrollo, así como los partenariados con las comunidades donde la empresa opera, son aspectos fundamentales del papel de la empresa en la sociedad.

Todas las acciones que realizan las empresas tienen unos efectos colaterales. Las empresas tienen un gran poder para propiciar un desarrollo más armónico con la comunidad y con la sociedad en general.

Cuando hablamos de desarrollo en este apartado estamos haciendo referencia al desarrollo sostenible que se definió como un *desarrollo que satisface las necesidades del pre-*

*sente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades*²⁴.

Con referencia a las comunidades, son las principales afectadas por las actividades de las empresas en sus entornos inmediatos. Por eso, deben ser tenidas en cuenta y se debe intentar que la implantación de nuevas empresas no signifique una vulneración de sus derechos, sino una oportunidad para su desarrollo.

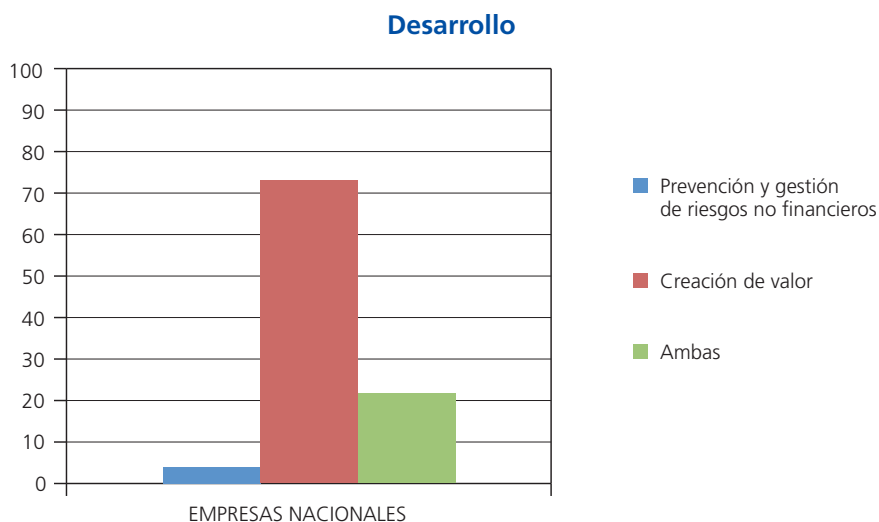
Un gran objetivo es, sin duda, que las acciones de las empresas sean sostenibles con la comunidad con la que conviven, sostenibles en el tiempo y espacio, para que el desarrollo sostenible llegue a ser una realidad.

Respecto a estos aspectos de la sostenibilidad, las empresas parecen utilizar de modo mayoritario prácticas de creación de valor compartido, encontrando nuevas fuentes de valor añadido para la empresa y de desarrollo sostenible para las comunidades. Por ello se puede decir que, en materia de desarrollo sostenible y trabajo con las comunidades, las prácticas de creación de valor compartido son predominantes.

A continuación se analizan las prácticas en las empresas nacionales, internacionales y energéticas en materia de **desarrollo y comunidades** en Argentina, Brasil, Chile y México.

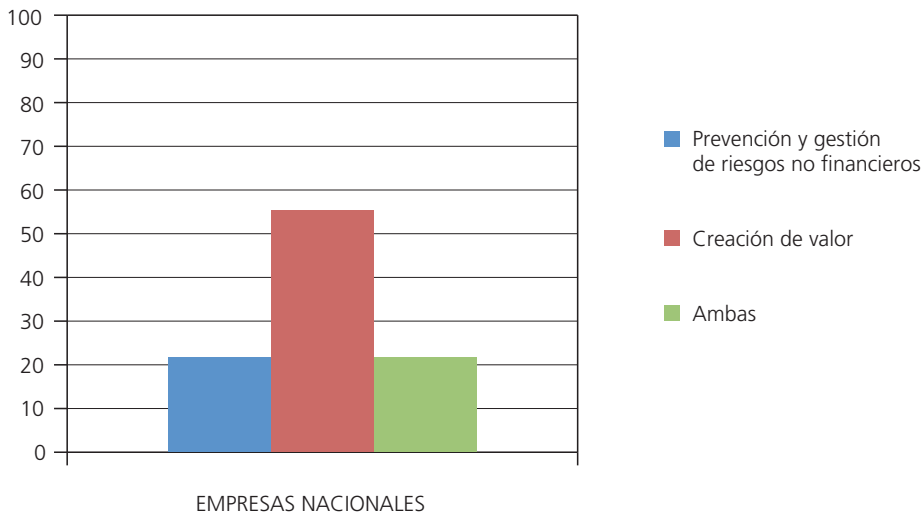
Empresas nacionales

Las iniciativas de creación de valor en primer lugar y las híbridas en segundo lugar son las más comunes en las empresas nacionales en cuanto a iniciativas relacionadas con el desarrollo. En cuanto al trabajo con la comunidad, de nuevo las iniciativas de creación de valor son las más predominantes, seguidas por igual con la prevención de riesgos y las prácticas híbridas, como se aprecia en los siguientes gráficos:



²⁴ Esta definición fue empleada por primera vez en 1987 en la Comisión Mundial del Medioambiente de la ONU, creada en 1983.

Comunidad



Arcor en Argentina cuenta con un **Programa de Relaciones con la Comunidad** en el que se establecen grupos de trabajo conformados por varias áreas de la compañía. A través de esta iniciativa híbrida se concibe a la empresa como social y corresponsable del desarrollo social tanto mediante estrategias con impactos positivos en la sociedad como con proyectos específicos. La iniciativa ya se ha implementado en 24 localidades de Argentina a través de la conformación de comités locales de un modo plenamente alineado con la Política de Sostenibilidad de Arcor. Este diálogo se ha extendido a toda la cadena de valor. Arcor complementa esta iniciativa con una gestión estratégica de la inversión social basada en los siguientes ejes: educación, participación ciudadana y comunitaria e inclusión económica y social. La realiza a través de la Fundación y el Instituto Arcor.

En México la empresa Banamex también cuenta con varias prácticas, entre las que destaca el **Programa de Fomento Social**. Consiste en realizar donativos a diversas organizaciones de la sociedad civil y la participación directa en distintos proyectos, impulsar el desarrollo sustentable de comunidades con elevados niveles de marginación, apoyar a las familias y comunidades afectadas por desastres naturales, fortalecer la sociedad para que colabore en proyecto de restauración que generan empleos. Otras de sus iniciativas es el **Fomento Cultural** así como la educación en temas financieros.

En México Cemex cuenta con sus **Sistemas de Construcción que Ayuda a Levantar Viviendas Sociales**. Esta empresa ofrece un sistema modular de construcción ligero y de bajo costo que permite la construcción de un edificio multifamiliar de cuatro plantas en menos de la mitad del tiempo habitual y con un coste considerablemente menor en comparación con otras alternativas. Este sistema está pensado para familias con problemas con la disponibilidad de las tierras y el elevado coste de la vivienda en la urbe.

En Chile la empresa Falabella ha lanzado el **Programa Proempleo** (2010) con el que impulsa la contratación de la Mano de Obra y con el que ha conseguido incorporar a 500 trabajadores.

Empresas internacionales

De nuevo tanto Coca-Cola como Unilever se inclinan por prácticas más cercanas a la creación de valor compartido.

Coca-Cola en Argentina financia estudios e investigaciones para el desarrollo de programas para promover un mayor entendimiento sobre los hábitos y las motivaciones de sus consumidores en relación con la actividad física. También otra práctica destacable fue la creación en 2004 del Instituto de Bebida para la Salud y el Bienestar cuyo fin es apoyar investigaciones sobre nutrición y educación poniendo el foco principal en la industria de bebidas.

En el caso de Brasil Coca-Cola con el **Proyecto the Arts Colectivo** creado en 2011 intenta fomentar el desarrollo de las mujeres a través de desarrollo de grupos donde pueden elaborar objetos a partir de materiales reciclados.

Coca-Cola en Brasil realiza una gran inversión en la cultura local.

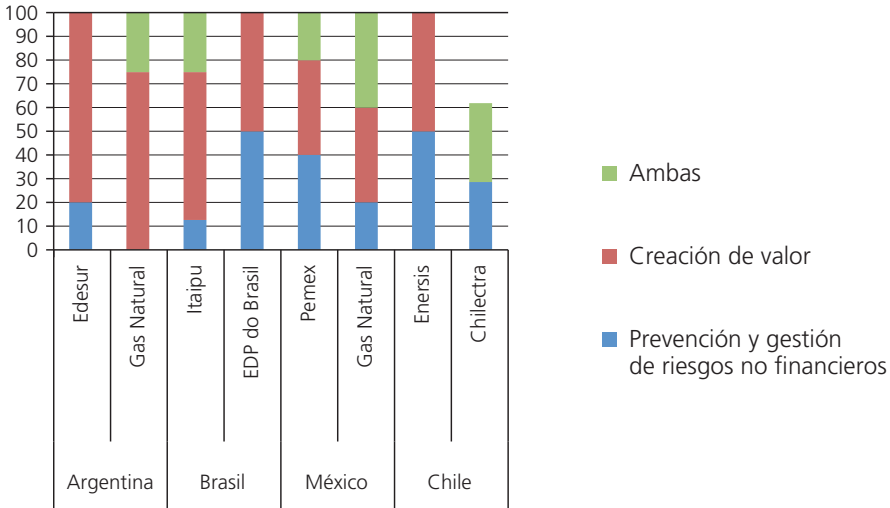
Unilever en Argentina destaca por la **Organización TECHO Argentina** para construir viviendas de emergencia junto a familias de la comunidad. También es importante señalar su **Proyecto de Jóvenes para S.U.M.A.R** que tiene como objetivo la inserción legítima en el mercado laboral de jóvenes en situación de vulnerabilidad.

En México la misma empresa también despliega un gran número de iniciativas para promover el desarrollo de las comunidades. Calculan que para 2020 habrán ayudado a más de 1000 millones de personas a mejorar su salud e higiene. Con ello se conseguirá reducir la incidencia de enfermedades que ponen en riesgo la vida. También se preocupan por la capacitación de los jóvenes y les proporcionan las herramientas necesarias para que participen en el sector empresarial agrario a nivel mundial y comercialicen en los canales de distribución sus marcas. También realizan numerosos programas educativos. Y por último, cabe mencionar su objetivo de incluir al menos a 500 000 pequeños agricultores en su red de suministros. Desean ayudarles a mejorar sus prácticas agrícolas para que en un futuro puedan ser más competitivos. Con ello conseguirán mejorar la calidad de sus estilos de vida.

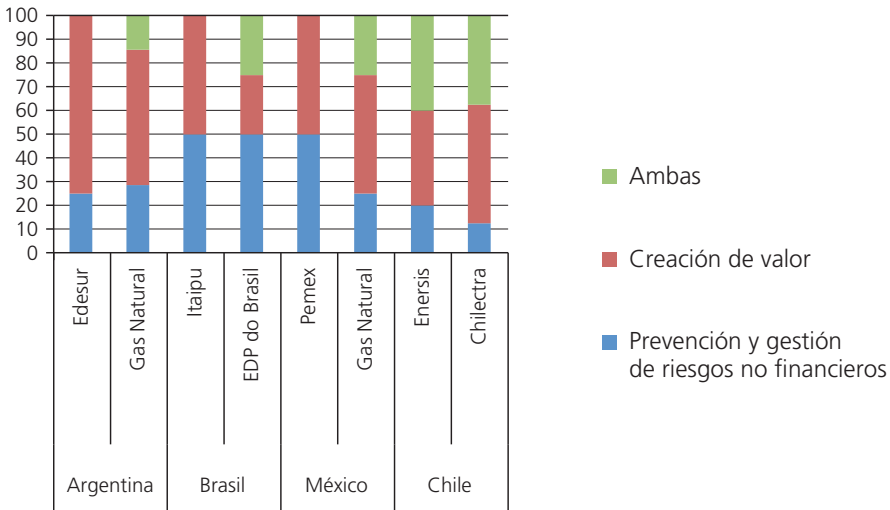
Empresas energéticas

Las empresas energéticas son fuente de desarrollo social y económico de la zona de concesión. Fomentan el transporte, la industria, los servicios de salud, la educación, el comercio y los hogares. Estos son solo algunos de los sectores que necesitan energía y la mayoría de ellos energía eléctrica para poder funcionar. Por otra parte estas empresas realizan grandes obras, con una vida media muy larga, por lo que las relaciones con la comunidad y su desarrollo sostenible son de largo plazo. Debido a todo ello, la prevención de riesgos no financieros, aunque importante, se mezcla con las iniciativas que tienden a crear valor compartido. El impacto directo en el desarrollo y la comunidad aparece tan importante como la prevención de riesgos como puede observarse en las gráficas:

Desarrollo



Comunidad



Dentro de las prácticas más destacables se encuentran las referidas a la educación para promover el desarrollo. La mayoría de las empresas analizadas ven la educación como un instrumento fundamental para generar nuevas oportunidades y fomentar el emprendimiento.

Es así como Itaipu en Brasil participó activamente en las campañas para la erradicación del analfabetismo entre jóvenes y adultos en nueve municipios de la región.

EDP do Brasil desde 2010 desafía cada año a los jóvenes estudiantes a crear soluciones innovadoras para proyectos sociales y educativos ya desarrollados por la empresa, dándoles la oportunidad de aplicar los contenidos académicos asimilados en un caso real.

En la misma línea, en Chile, Chilectra con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas, ha lanzado el **Proyecto Iluminación de Multicanchas**, que permite que llegue la luz a los segmentos de población más desfavorecidos.

Por su parte, Pemex en México implementa el **Programa de Apoyo a la Comunidad y al Medioambiente (PACMA)**, a través del cual impulsan acciones en el ámbito social, económico y ambiental en beneficio de las comunidades. Se incorporó un esquema de apoyo a la comunidad para llevar a cabo acciones, proyectos y obras de beneficio ambiental y socioeconómico.

Gas Natural en México a principios de 2012 estableció el área de Gestión Social que es la encargada de entablar comunicación, atender peticiones y establecer acuerdos de mutuo beneficio con representantes sociales en el Distrito Federal. Así cuentan con un canal adicional que atiende una variada gama de inquietudes por parte de las comunidades donde opera la empresa.

La otra empresa analizada en México, Pemex, aplica una cantidad muy relevante de esfuerzos y recursos para atender los impactos con respecto a las comunidades. Establece una estrategia para la interrelación con los grupos de interés, que tiene beneficios significativos en la manera de entender las demandas sociales de las comunidades, y de optimizar los recursos que se destinen a ese rubro.

Los temas prioritarios y los instrumentos fundamentales en las empresas energéticas en el campo del **desarrollo y la comunidad** son los siguientes:

Asuntos prioritarios en materia de Desarrollo y Comunidad	Educación
	Desarrollo a través de la electrificación
	Innovación
Principales Instrumentos empleados para promover el desarrollo en la comunidad	Programas de Apoyo a la Comunidad y al Medioambiente
	Áreas de Gestión Social

Conclusiones: Riesgos vs. oportunidades

A lo largo de estas páginas hemos ido dando noticia de las prácticas de sostenibilidad de las empresas analizadas. Hemos intentando mantener un hilo conductor en torno a una división fundamental: si dichas prácticas se dirigen más a la minimización de riesgos no financieros (el modo con que se ha entendido tradicionalmente la RSE), o si se comienzan a dirigir hacia la creación de valor compartido con la sociedad.

La importancia de esta distinción es grande.

La RSE es una estrategia corporativa relativamente reciente. Su introducción ocurrió a finales de la década de los años 90, y tan solo en torno a 2005 comenzó a ganar carta de naturaleza como enfoque estratégico internacionalmente aceptado.

La estrategia de RSE puede ser considerada como una innovación disruptiva en la práctica de las empresas puesto que no se trata tan solo de una aproximación más a la estrategia empresarial, sino que implica una transformación de la naturaleza misma de la empresa, y del papel que ha de jugar dentro de la sociedad en su conjunto.

La razón de fondo es que, puesto que la RSE se basa en valores, también implica una lucha entre los valores empresariales tradicionalmente admitidos (la maximización del beneficio desde comienzos del siglo XX, y la maximización del valor accionario de la empresa, desde la década de los años 80) y los nuevos valores, que en este estudio hemos dividido en seis temas (DD.HH., laborales, medioambiente, anticorrupción, desarrollo sostenible y trabajo con las comunidades). Y esa lucha está siendo librada a lo largo de bastantes años —más de una década— y le queda aún bastante recorrido. Por ello hay que entender la RSE como un viaje —un «journey»— que no ha acabado.

En ese camino el propio concepto y práctica de la RSE va evolucionando. Los siguientes párrafos ilustran lo que, a nuestro modo de ver, está pasando²⁵:

En una primera etapa de desarrollo, la RSE fue entendida predominantemente, en la teoría y en la práctica, como un ejercicio de mitigación del riesgo que la empresa puede entrañar para la sociedad si no ejerce de modo responsable su poder. Pero, poco a poco, la RSE está pivotando hacia una práctica más equilibrada, en la que va perfilándose, junto a la gestión de riesgos, el nuevo horizonte de las oportunidades que entraña para la empresa conectar su crecimiento a impactos positivos para la sociedad.

Probablemente el aviso con mayor impacto acerca de la necesidad de reorientar los esfuerzos corporativos en sostenibilidad hacia el mundo de las oportunidades lo realizaron Porter y Kramer a partir de 2007, y así surgió la noción de «creación de valor compartido». Sin embargo, su noción es parcial e incompleta y puede significar un retroceso de la RSE. Porter y Kramer argumentan que la RSE debe **ser reemplazada** por el concepto de creación de valor compartido. Esa afirmación es injusta, y además muy peligrosa. Es injusta porque el desarrollo de la RSE hasta ahora ha generado muchos activos, como la noción y la práctica relacionada con los «stakeholders», un aumento de la transparencia y el reporte, y unas métricas que no solamente se refieren al valor económico sino al social y al medioambiental desde el prisma de la empresa. Y es muy peligrosa porque la época de desarrollo de la RSE entendida casi exclusivamente como mitigación de los riesgos ha impedido muchos excesos que hubieran tenido enormes consecuencias sociales y ambientales.

Las estrategias para prevenir el mal comportamiento de las empresas siguen siendo esenciales. El nuevo horizonte de la RSE, enfocado a las oportunidades de beneficio mutuo para la empresa y la sociedad, las aproximaciones de «creación de valor compartido» no deben sustituirlas, sino complementarlas.

Sin embargo, a pesar de la creciente evidencia de que las empresas comienzan a combinar estos dos tipos de estrategias de RSE, existen aún pocos estudios que hayan ilustrado este nuevo desarrollo, incluso que hayan consagrado en el plano más académico la existencia de estas dos aproximaciones complementarias y las razones por las que existen. Por ello, este estudio constituía una buena ocasión para intentar ganar un poco más de conocimiento

²⁵ Este tipo de argumento ha sido elaborado en el Global Center for Sustainable Business de Deusto Business School, en varios artículos escritos por Brad Googins, Manuel Escudero y Laura Albareda.

acerca de cómo se combinan, en el caso concreto de América Latina, las prácticas que tienen como fin la gestión y minimización de riesgos, y las que se orientan hacia la creación de valor compartido.

La tabla siguiente expresa los resultados agregados obtenidos.

Elementos de RSE	Prevención y Gestión de Riesgos no Financieros	Creación de valor compartido	Híbridas
Derechos humanos	75,8%	10,48%	14,51%
Derechos laborales	30,86%	40,74%	28,39%
Medioambiente	37,29%	41,39%	21,39%
Corrupción	76,42%	13,82%	9,75%
Desarrollo	14,85%	58,28%	26,85%
Comunidad	19,44%	51,38%	29,16%

Las conclusiones que cabe obtener son:

1. En primer lugar destaca el hecho de que las estrategias seguidas para prevenir riesgos y las que se dirigen a la creación de valor compartido son igualmente importantes entre las empresas avanzadas latinoamericanas. Esta conclusión es muy importante, pues implica que el nuevo desarrollo de la RSE, la creación de valor compartido, está siendo utilizado de un modo importante ya. Esto se reafirma en la quinta conclusión de este apartado.
2. En segundo lugar, parece que *las prácticas reactivas y proactivas son más propias de una temática que de otra*. Esta constatación tiene su importancia, e implica una cierta contribución al estudio de la naturaleza de RSE, pues parece que las estrategias de diversos tipos (gestión de riesgos y creación de valor compartido) encuentran su mejor campo de actuación en temas diferentes y claramente diferenciados.
3. Más en concreto, nos encontramos con la siguiente tipología:
 - a) En los temas de Derechos Humanos y de trabajo contra la corrupción, las prácticas abrumadoramente dominantes son reactivas, de prevención y gestión de riesgos.
 - b) En los temas de compromiso con el desarrollo sostenible y trabajo con las comunidades, las prácticas predominantes son de creación de valor.
 - c) En los temas de Derechos Laborales y Medioambiente, las prácticas reactivas y proactivas.
 - d) Esta tipología está ligeramente atemperada por la existencia de prácticas híbridas de peso relativamente importante con respecto a las cuatro temáticas en las que la creación de valor es dominante: Derechos Laborales, Medioambiente, compromiso con el Desarrollo Sostenible y con las comunidades.
4. Hay que constatar que en todos los temas excepto los que son propios de una estrategia de prevención de riesgos (Derechos Humanos y trabajo contra la Corrupción) son más numerosas las prácticas orientadas hacia la creación de valor que las orientadas hacia la prevención de riesgos. Esta conclusión también tiene importancia como ya se enunciaba antes: las iniciativas de creación de valor, a pesar de que hayan sido conceptuadas de modo relativamente reciente, sin embargo se han

abierto paso ya de modo incluso dominante respecto a las estrategias de prevención de riesgos.

5. Por último hay que destacar que un porcentaje moderado, pero significativo, apunta a iniciativas híbridas, que sirven a un tiempo para prevenir riesgos no financieros y para generar nuevo valor tangible para la empresa y la sociedad. Probablemente esto significa que las empresas, contra lo que en principio aseguraba Michael Porter, de hecho combinan en sus prácticas de sostenibilidad la gestión de riesgos, es decir la versión más antigua de la RSE, con la creación de valor: Sin duda es mucho más eficiente para la empresa que ambos efectos se den a partir de la misma práctica.

	Prevención y Gestión de Riesgos no Financieros	Creación de Valor	Híbridas
Empresas nacionales			
Derechos humanos	67,56%	18,91%	13,51%
Derechos laborales	33,33%	48,88%	17,77%
Medioambiente	42,22%	40%	17,77%
Corrupción	90,32%	6,45%	3,22%
Desarrollo	4,87%	73,17%	21,95%
Comunidades	21,62%	56,75%	21,62%
Empresas internacionales			
Derechos humanos	80,95%	4,76%	14,30%
Derechos laborales	20%	41,81%	38,38%
Medioambiente	14,66%	52%	33,33%
Corrupción	66,66%	20,37%	12,96%
Desarrollo	13,41%	56,09%	30,48%
Comunidades	15,27%	48,61%	36,11%
Empresas energéticas			
Derechos humanos	75%	12,5%	12,5%
Derechos laborales	38,70%	33,87%	27,41%
Medioambiente	52,63%	33,68%	13,68%
Corrupción	78,94%	10,52%	10,52%
Desarrollo	25%	50%	25%
Comunidades	25,71%	51,42%	22,85%

Las pautas que hemos detectado a escala agregada, es decir, para todas las empresas, se confirman en el cuadro que incluimos aquí, en el que se realiza el mismo ejercicio, aunque desagregando los resultados por categoría de empresa: empresas nacionales, internacionales y empresas energéticas.

En este cuadro desagregado podemos observar claramente que las pautas señaladas anteriormente, también se reproducen cuando el análisis se realiza de modo más desagregado:

- a. Temáticas específicas son abordadas mediante estrategias específicas: corrupción y DD.HH. desde estrategias predominantemente reactivas, Desarrollo Sostenible y trabajo con las Comunidades desde estrategias predominantemente proactivas. Más en concreto:
- b. Las temáticas referentes a Derechos Humanos y a trabajo contra la corrupción siguen siendo mayoritariamente desde una estrategia de prevención de riesgos.
- c. Las relativas al compromiso con el desarrollo sostenible y el trabajo con comunidades siguen siendo preferentemente abordadas desde estrategias de creación de valor.
- d. Las que se refieren a derechos Laborales y a medioambiente, se dividen, y son abordadas desde ambos prismas estratégicos.

No obstante existen algunas particularidades que conviene resaltar:

1. En primer lugar las empresas internacionales presentan un número mayor de prácticas híbridas en todos los temas que los otros dos tipos de empresas. Esto es consistente con el hecho de que, probablemente, las empresas internacionales acumulan mayor experiencia en sus prácticas de sostenibilidad y en consecuencia son relativamente más eficientes a la hora de establecer estrategias que aúnen prevención de riesgos y creación de valor. Hay que resaltar además que las empresas internacionales que en materia de medioambiente van encontrando un campo más fértil en las estrategias de creación de valor compartido.
2. En segundo lugar, las empresas energéticas parece que en casi todos los temas tienen más número de prácticas reactivas, y específicamente en la temática medioambiental practican más la prevención de riesgos que el resto de empresas. Ello parece indicar un cierto sesgo propio del sector hacia la prevención de riesgos no financieros.

Anexo

Repositorio de prácticas de RSE de las empresas analizadas

Resumen de las prácticas en
las empresas energéticas

Resumen de las prácticas en
las empresas nacionales

Resumen de las prácticas en
las empresas internacionales

Resumen de las prácticas en las empresas energéticas

Medioambiente

Em- presa	Prácticas de prevención y gestión del riesgo	Prácticas híbridas que yuxtaponen la gestión del riesgo y la creación de valor compartido	Prácticas de creación de valor compartido
Edesur	<p>Protección del entorno: Edesur para dar respuesta al reto del cambio climático:</p> <ul style="list-style-type: none"> Analizar la implantación de un marco regulatorio. Desarrollar un mecanismo MDL (Mecanismo de Desarrollo Limpio). <p>Mediciones y control de desagües líquidos cloacales y pluviales: monitorear en forma preventiva parámetros característicos de desagües pluviales y cloacales de las instalaciones. El objetivo es ver aquellas instalaciones que puedan emitir efluentes fuera de la norma, de forma de eliminar las causas y remediar los impactos generados.</p> <p>Equipo de Inspecciones de Medioambiente (EIA). Diseño de electroductos y subestaciones contemplando su inserción en el Medioambiente.</p> <p>Sistema Neplan (sistema de Planificación de Redes). Se integra con el nuevo SIGRED: Este producto dispone de múltiples funcionalidades técnicas (Flujo de carga/análisis de contingencias, análisis de cortocircuito, análisis de armónicos, reducción de redes, análisis de inversión (valor presente), simulador dinámico, simulación RMS, análisis de confiabilidad, interfaz Gis/Scada, etc.) y es de última generación. Su utilización aportará eficiencia y más tecnología en la planificación de las redes de distribución.</p>	<p>Programa ELI (Efficient Lighting Initiative)</p> <ul style="list-style-type: none"> Participación en el programa PRONUREE (Programa Nacional de Uso Eficiente y Racional de la Energía Eléctrica). Incorporación de venta de productos de iluminación con tecnología LED. <p>Órdenes de trabajo en terreno: Esta aplicación de «Órdenes de Trabajo en Terreno (OT)» está destinada a la mejora en la asignación y eficacia en la ejecución de las tareas de los «Guarda Reclamos». Se destaca que la citada aplicación opera sobre tecnología celular utilizando teléfonos del tipo «Smartphone» de última generación. El sistema fue desarrollado utilizando el software MWM (Mobile Workforce Management) adquirido oportunamente para la gestión y control de las actividades en terreno para toda la Compañía. Nuevas funciones en el sistema SAE (sistema de Atención de emergencia).</p>	<p>Preservación de los Recursos Naturales: desarrollar conciencia del medioambiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> Reciclado de residuos. Consumo de aceite mineral de reposición. Programa de reciclado de papel y tapitas plásticas: se ha puesto en marcha el programa de Reciclado de papel en desuso (a través de la Fundación Garrahan). Inscripción de Edesur al ACUMAR (Autoridad Cuenca matanza Riachuelo). <p>Poda y tala: con el fin de mejorar el correcto funcionamiento de las redes aéreas de distribución y evitar incidentes que puedan afectar el servicio.</p> <p>Soterramiento de redes y caminos de cables desnudos: a los efectos de introducir una mejora y disminuir la contaminación visual de las instalaciones.</p> <p>Promoción del uso eficiente de la energía eléctrica: para disminuir CO₂ y así preservar la capa de ozono y también postergar el agotamiento de recursos no renovables. Lleva a cabo el programa ELI (Efficient Lighting Initiative) y a la vez EDESUR realiza también acciones vinculadas a la venta de lámparas fluorescentes compactas financiadas en factura de energía al cliente. Monitoreo del concurso para otorgar el premio al edificio iluminado con eficiencia.</p> <p>Servicio «EDESUR EXPRESS» Instalación de nuevas terminales de Autoconsulta de última generación, nuevas funcionalidades para la autogestión de los clientes.</p> <p>Gestión de residuos: ha trabajado en la mejora de la gestión de los residuos.</p> <ul style="list-style-type: none"> Programación de la descontaminación completa de equipos con PCBs. Minimización de residuos peligrosos. Búsqueda de nuevos mercados para valorizar los residuos metálicos.

Empresa	Prácticas de prevención y gestión del riesgo	Prácticas híbridas que yuxtaponen la gestión del riesgo y la creación de valor compartido	Prácticas de creación de valor compartido
Gas Natural	<p>Tres auditorías ambientales internas relacionadas con el Sistema de Gestión Ambiental en el marco del Programa Trienal de Auditorías 2012-2014. Las mismas estuvieron orientadas a evaluar los Procesos de Gestión, Procesos de Apoyo, y los Procesos y Actividades del Sistema de Distribución de Gas Natural Fenosa.</p> <p>Plan de Reducción, Reutilización, Reciclaje y valorización energética de residuos de Gas Natural Fenosa (PRE3VER 2012). En este marco, se llevó a cabo la regeneración total de los aceites usados no contaminados y el reciclaje de las baterías usadas provenientes de vehículos.</p> <p>Programa de control de emisiones gaseosas y calidad del aire de la Planta Peak Shaving (PPS): se desarrollaron dos campañas de monitoreo de emisiones gaseosas durante la etapa de licuación.</p> <p>Campaña prevención de accidentes por inhalación de monóxido de carbono. Campaña en las redes sociales «Viví sin monóxido y Consumí Responsablemente».</p> <p>Monitoreos de ruidos molestos al vecindario durante los períodos diurno y nocturno, en las instalaciones de la PPS y en todas las Estaciones de Regulación y Medida (ERM) activas.</p> <p>Mapeo de los procesos contemplados por el SIG y comienzo de las tareas de identificación y evaluación de aspectos ambientales y significativos, con el objeto de implantar el SIG.</p> <p>Elaboración de Estudios de Impacto Ambiental: los mismos incorporan, entre otros aspectos, un conjunto de Medidas Técnicas de Protección Ambiental, de carácter específico a la problemática ambiental que presenta cada proyecto y que tienen por objeto, establecer las acciones preventivas que se deberán considerar en el emprendimiento y las acciones de mitigación en caso de que estos se produzcan.</p> <p>Desarrollo de la Auditoría Ambiental en la PPS con el objeto de renovar el Certificado de Aptitud ambiental de dicha locación.</p>	<p>Se realizaron cuatro actividades formativas destinadas a la implantación del SIG (Calidad, Medioambiente y Prevención de Riesgos Laborales). En este sentido se capacitaron a 11 personas del Comité de Dirección, y 51 personas recibieron formación sobre Introducción al SIG, 42 personas sobre mapeo de procesos y 24 personas sobre determinación de los riesgos laborales y los aspectos de luminarias de bajo consumo por leds, para el que se desarrollaron pruebas piloto, se realizan adecuaciones edilicias o se adquieren nuevas edificaciones, se evalúan los proyectos constructivos con el objeto de constituir la mejor alternativa viable; que entre otros aspectos, contempla el análisis de la eficientización energética del mismo.</p> <p>Esto está asociado fundamentalmente con la planificación e instalación de luminarias, equipos de frío / calor y equipamientos de oficinas.</p>	<p>Programa «El Gas en la Escuela» para comenzar con los programas globales aplicados en toda Latinoamérica. En este sentido, dicha iniciativa fue reemplazada por el Programa Uso Responsable del Gas versión niños. Este Programa está destinado a niños de entre 8 y 11 años y durante 2012 se implementó principalmente en establecimientos educativos de la zona de concesión de la compañía. Su objetivo es que los niños aprendan consejos de seguridad y uso eficiente de este recurso no renovable de una forma divertida, y es por ello que las charlas son brindadas por dos de los personajes de la Familia Natural, Guille y Mariluz.</p> <p>Programa Consumo Responsable. En 2012, se adoptó la nueva imagen y modalidad.</p> <p>En todas las oficinas se tomó conciencia de utilizar el papel impreso en una de sus caras a fin de ser reutilizado en impresiones posteriores.</p> <p>En Gas Natural Fenosa desarrollan una acción de conversión vehicular para su parque automotor y, en aquellos casos en que la tecnología lo permite, adaptan los sistemas de alimentación de nafta a una modalidad dual (Nafta/GNC). Como resultado, logran reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, además de obtener una eficientización de los consumos de combustible empleados.</p> <p>Programa Uso Responsable versión adultos que se implementa a nivel Latinoamérica. En este sentido, se dictaron 24 talleres en los cuales participaron 995 personas con el objetivo de concientizar sobre el uso eficiente y seguro del gas natural e informar sobre los derechos y obligaciones de los clientes.</p>

Em- presa	Prácticas de prevención y gestión del riesgo	Prácticas híbridas que yuxtaponen la gestión del riesgo y la creación de valor compartido	Prácticas de creación de valor compartido
Itaipu	<p>Política de Sustentabilidad en cuatro ejes: buscando la excelencia operativa; produciendo energía limpia y renovable; desarrollando en nuestra comunidad; la sustentabilidad, principio y valor, de dentro hacia fuera.</p> <p>Comisión de Educación Ambiental que desarrolla distintos programas de prevención a través de la concientización.</p> <p>Sistema de gestión de sustentabilidad.</p>	<p>Usos múltiples del agua: Los 29 mil millones de metros cúbicos de agua del reservorio de Itaipu no sirven solo para mover las turbinas. El lago abastece cerca del 70% de la población de la ciudad de Foz do Iguaçu después que el agua es tratada por la Compañía de Saneamiento del Paraná (Sanepar). El reservorio también se utiliza para reproducción de especies, actividades pesqueras, navegación, turismo y ocio en las playas formadas con las aguas del Río Paraná. Ante la importancia de los usos múltiples, los monitoreos de sedimentación y de la calidad del agua son imprescindibles. En conjunto con el Instituto Ambiental del Paraná (IAP) las muestras se recolectan en 48 estaciones.</p> <p>Más eficiencia y menos consumo.</p> <p>Además de los 32 vehículos eléctricos de la flota, la empresa realiza reuniones por medio de videoconferencias para reducir los viajes aéreos y terrestres. Sin embargo, no es posible informar la cantidad de combustible economizado, pues Itaipu no tiene sistema de control capaz de realizar este levantamiento. Con relación al transporte de empleados, las rutas de los autobuses fueron optimizadas y desde junio los vehículos comenzaron a ser abastecidos con diésel S-50, que es menos contaminante.</p>	<p>Programa cultivando agua: El Cultivando Agua Buena (CAB), desarrollado por Itaipu con la participación de diversos aliados, consiste en un conjunto de programas y acciones socioambientales para mejorar la calidad del agua, del medioambiente y de la vida de las personas en la región de la BP3. La gestión y la implementación del programa son participativas y las acciones realizadas por medio de alianzas con organismos gubernamentales, instituciones públicas y privadas, entidades sociales y ambientales e instituciones de enseñanza.</p> <p>Programa de Educación Ambiental: El programa es uno de los principales pilares del CAB y está estructurado en tres acciones fundamentales: Formación en Educación Ambiental en el Área de Influencia de Itaipu, Educación Ambiental en las Estructuras Educadoras de Itaipu y Capacitación en Educación Ambiental Corporativa. Está conectada con el Sistema de Gestión de la Sustentabilidad.</p> <p>Más peces en nuestras aguas: Creado en consonancia con las políticas públicas implantadas por el Gobierno Federal, el programa incentiva la piscicultura en tanques red, el consumo de pescado y el desarrollo de estrategias comerciales. En conjunto con la Universidad Estatal del Oeste de Paraná (Unioeste), los productores fueron capacitados para adoptar mejores técnicas de cultivo, manejo y recolección, buscar nuevas formas de comercialización y agregar valor al pescado con la carne mecánicamente separada.</p> <p>Carta de la Tierra: El documento, reconocido por la Unesco, es resultado de una década de diálogo intercultural de la sociedad civil y se volvió un marco de una nueva forma de actuar y pensar, al conciliar protección ambiental, derechos humanos y promoción de la paz.</p>

Em- presa	Prácticas de prevención y gestión del riesgo	Prácticas híbridas que yuxtaponen la gestión del riesgo y la creación de valor compartido	Prácticas de creación de valor compartido
EDP do Brasil	<p>EDP en Brasil, a través del Programa Medición de la Huella de Carbono desarrollado en septiembre de 2011 dispone de una herramienta para medir la huella de carbono, es decir, la emisión de Gases de Efecto Invernadero.</p> <p>Monitorización de impactos: Todos los parques eólicos en explotación que utilizan el SGA cuentan con controles operativos para vigilar y medir los aspectos medioambientales considerados significativos. Entre ellos se encuentra el consumo de agua, electricidad y de otros consumos; los gases de efecto invernadero, la contaminación acústica y otro tipo de emisiones; y los residuos peligrosos y no peligrosos.</p> <p>Aplicación de la ISO 14001:2004 (Certificación medioambiental).</p>	<p>Programa Econnosco: este programa abarca una serie de iniciativas que promueven el uso eficiente de los recursos, a través de la sensibilización y la participación de los empleados en el cambio de actitudes y la implementación de acciones ecoeficientes. Desarrollado por la sede del grupo en Portugal, fue adaptado a la realidad brasileña, dividido en seis plataformas —agua, papel, electricidad, residuos, combustibles y emisiones— a través de las cuales se desarrollaron diversas acciones para promover la conciencia mediante la reducción del uso de los recursos naturales y la generación de consumo de los residuos y promover el reciclaje. En el contexto del programa de Econnosco, el papel de embajador de la sostenibilidad es de los empleados, que tienen la misión de llevar los valores y programas de sustentabilidad para todas las ubicaciones de la empresa se ha creado.</p>	<p>EDP fue la primera empresa en Brasil para instalar una red dedicada de suministro de vehículos eléctricos, con diez puntos de suministro en el Espírito Santo y las diez de São Paulo. Mediante la donación de 90 bicicletas eléctricas para las agencias policiales y de seguridad.</p> <p>Inovcity: este proyecto supone el inicio de la era de las ciudades inteligentes. Será la primera ciudad que contará con medidores con el fin de que la población pueda economizar en su factura.</p> <p>BE BRIGHT, TURN OFF THE LIGHT</p> <p>Los empleados de EDPR reciben un mensaje corto cuando apagan sus ordenadores. El mensaje «Be bright, turn off the light» (Sé brillante, apaga las luces) es un agradable recordatorio cuyo objetivo es que los empleados ahorren electricidad apagando las luces de las oficinas antes de marcharse al final de la jornada.</p>
Enersis	<p>Desarrollo de una Plan de pérdidas de energía: inspecciones periódicas en toda su zona de concesión, implementación de nuevas técnicas y busca constantemente proyectos innovadores que permitan detectar anomalías o intervenciones.</p> <p>Intogener: desarrollado por la empresa española Starlab, pretende desarrollar un sistema operacional para la predicción de caudales de deshielo utilizando para aquella información satelital.</p> <p>Campaña de cambio climático es una realidad: a través de diversas iniciativas como la instalación de sensores de presencia para encendidos y apagados automáticos de luces, luminaria de bajo consumo y válvulas limitadoras de caudal de agua.</p> <p>Programa de administración de desvíos de eficiencia operativa (PADEO): proyecto tecnológico aplicado a las principales centrales de generación para identificar y corregir los desvíos de los procesos productivos a través de planes dinámicos, que se utilizan en la planta y al momento en el que se producen.</p> <p>Programa de sinergia: su objetivo es efectuar el seguimiento de las mejoras en eficiencia de aquellas iniciativas que inciden directamente en la eficiencia operativa de las unidades generadoras de la compañía.</p>	<p>Plan de Redes Inteligentes: cuyo objetivo es la integración de la infraestructura eléctrica con las nuevas tecnologías de la electrónica, sistemas de información y comunicaciones. En este contexto se desarrollaron diversas actividades entre las que se cuentan la automatización de la Red MT, incorporando 96 nuevos equipos telemandados a la operación de la red, además de los ya existentes en ocho subestaciones; y el inicio de obras para la automatización del sector Ciudad Empresarial, como parte del proyecto de SmartCity Santiago.</p> <p>Programa de gestión de la demanda energética: mediante la fijación de precios diferenciados para los horarios punta y los fuera de punta, la compañía incentiva la gestión de la demanda entre sus clientes, con lo cual se promueve el desplazamiento de su consumo hacia los horarios más económicos, lo que permite evitar la sobrecarga del sistema y el ahorro por parte de los clientes.</p>	<p>Movilidad eléctrica: en 2011 inauguró la primera electrolinera, un sistema de carga rápida que es el primero de su tipo en Latinoamérica.</p>

Em- presa	Prácticas de prevención y gestión del riesgo	Prácticas híbridas que yuxtaponen la gestión del riesgo y la creación de valor compartido	Prácticas de creación de valor compartido
Chilectra	<p>Control de pérdidas de energía a nivel de distribución. Chilectra a través de este plan implementa nuevas técnicas antihurto y busca constantemente proyectos innovadores que permitan detectar anomalías o intervenciones. La importancia de detectar medidores intervenidos (perjudican la calidad y continuidad del suministro). Se ha logrado un 75% en el robo de cables de cobre desde las redes eléctricas.</p> <p>Enfoque de gestión: la protección del entorno está integrado a la gestión de la empresa: Certificación ISO 14001 vigentes desde 2005, del Sistema de Gestión Ambiental de la compañía.</p> <p>Gestión ambiental: política integrada ISO 9001-ISO 14001- OHSAS 18001. Es una política integrada que reúne sus compromisos con la calidad de su servicio, la protección del medioambiente, y la seguridad y salud ocupacional de sus trabajadores.</p> <p>Mediciones de ruidos y subestaciones: Posee un conjunto de equipos para monitorear periódicamente las emisiones de campos magnéticos, eléctricos, ruido y radio interferencia en el sistema de subestación. Dentro de ello ha elaborado un Plan de Mediciones de Ruido y Vibraciones 2013-2015. También se encuentra ella arborización en subestaciones: las subestaciones deben contar en todo su perímetro con una faja arborizada de una ancho mínimo de 20 m.</p> <p>Sistema de colectores de aceite para evitar daños ambientales, ante la ocurrencia de eventuales fugas o derrame masivo de aceite dieléctrico de los transformadores existentes en las subestaciones.</p> <p>Gestión de residuos: Chilectra cuenta con un sistema de segregación para dar disposición final adecuada a cada uno de los residuos que genera sus actividades.</p> <p>Planes de contingencia: Chilectra cuenta con planes de contingencia que incluyen tres tipos de estrategias:</p>	<p>Ecoenergía es un servicio que busca dar soluciones de Eficiencia Energética y Energías Renovables No Convencionales (ERNC). Algunas actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de charlas ecoenergías. • Proyectos de iluminación eficiente. • Alumbrado público municipal. • Iluminación ornamental. • Iluminación funcional. <p>Reutilización y reciclaje de materiales: escasa generación de residuos por parte de la empresa. Aceite (programa desde hace varios años para recuperar los aceites utilizados) y el papel. (Lo recicla beneficiando a la Fundación San José).</p>	<p>Solar electric: corresponde a una solución para el calentamiento de agua y fluidos a través del mix de energías solar y eléctrica, ambas amigables con el medioambiente.</p> <p>Cuidando la avifauna (compromiso con los trabajadores): en las dependencias de Subestación de Alta Tensión Ochagavía, los trabajadores rescataron desde los árboles un Loro Choroy, especie nativa que actualmente se encuentra en peligro de extinción.</p> <p>Ecochilectra: este programa de reciclaje incentiva a los clientes de la compañía a reciclar el papel, cartón, envases de vidrio, botellas plásticas, latas de bebidas de aluminio y envases en sus hogares.</p>

Em- presa	Prácticas de prevención y gestión del riesgo	Prácticas híbridas que yuxtaponen la gestión del riesgo y la creación de valor compartido	Prácticas de creación de valor compartido
	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de racionamiento: permite disminuir el consumo energético en caso de decretos de racionamiento por parte de la autoridad frente a un déficit prolongado de energía en el Sistema Interconectado Central (SIC). • Plan de Recuperación del Servicio (PRS): <ul style="list-style-type: none"> – determina las acciones y procedimientos – aprobados por el CDEC-SIC, para restablecer – el suministro en caso de una caída general del sistema eléctrico. • Plan de riesgo operativo: permite enfrentar condiciones adversas no frecuentes que impidan la normal distribución a los usuarios, como por ejemplo en caso de lluvias intensas e inundaciones. 		

Em- presa	Prácticas de prevención y gestión del riesgo	Prácticas híbridas que yuxtaponen la gestión del riesgo y la creación de valor compartido	Prácticas de creación de valor compartido
Pemex	<p>Sistema de Seguridad Salud y Protección Ambiental (SSPA): permite la administración y atención de riesgos, la prevención y protección del medioambiente bajo estándares internacionales y tiene como objetivo la transformación de la cultura organizacional para mejorar los principales indicadores de accidentabilidad y reducir la gravedad de los accidentes.</p> <p>Estrategia de Protección Ambiental (EPA): contempla acciones para incidir positivamente en indicadores ambientales como emisiones al aire, uso y descarga de agua, manejo integral de residuos y atención a sitios contaminados.</p> <p>Plan de Acción Climática (PAC): como objetivo principal quiere la huella de carbono. Se despliega en torno a cuatro grupos de acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitigación directa de emisiones de GEI. • Adaptación. • Temas transversales. • Reducción de la intensidad de carbono de la oferta energética. <p>Sustentabilidad de las inversiones: la sustentabilidad de largo plazo requiere una mayor racionalidad en las decisiones de negocio. Se ha sistematizado.</p> <p>Ordenamiento Ecológico del Territorio (OET): permite reducir la huella de carbono de la oferta de energía e internaliza las externalidades en las decisiones de negocio y mejora en el ámbito de la responsabilidad social. El OET permite a Pemex contar con información de zonas sensibles desde el punto de vista industrial, socioeconómico y ecológico, para tomar acciones preventivas y correctivas frente a fenómenos meteorológicos que pudieran ocasionar interrupciones en la operación. Facilita administrar riesgos industriales, ambientales y sociales, reorientar la cultura institucional, dotar de viabilidad territorial a la operación, fortalecer la licencia social para operar, compensar el impacto residual, evitar retrasos en los proyectos y en el cumplimiento de metas de producción, evitar subejercicios presupuestales por autorizaciones ambientales negadas por incompatibilidad con el OET.</p>	<p>Proyectos para reducir las emisiones de efecto invernadero, bajo el esquema del Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL). Pemex cuenta con tres contratos MDL de compra-venta de reducción de emisiones, un estudio de factibilidad y dos Acciones de Mitigación Nacionalmente Apropriadas (NAMA) en desarrollo. En este último se realiza el documento ejecutivo del NAMA en sistema de procesamiento, transporte y distribución de gas natural a través de la reducción de emisiones fugitivas. El objetivo del NAMA es crear un marco para incentivar la participación de las entidades privadas y de gobierno que conforman el sector de gas natural en México en un esfuerzo conjunto para reducir el impacto del sector de gas natural sobre el medioambiente en México, teniendo la aprobación y reconocimiento de Naciones Unidas a través de SEMARNAT.</p>	<p>Se disminuyeron las emisiones de CO₂ gracias al cierre temporal de pozos con alta relación gas-aceite y a las operaciones de módulos de inyección de gas al yacimiento en el activo de producción Canatarell.</p> <p>Mayor aprovechamiento del gas natural es gracias a la conversión de un turbocompresor de bombeo neumático a inyector en la plataforma Nohoch-A Enlace, y la instalación de dos turbocompresores para inyección de gas.</p> <p>Desarrollo de un programa para incrementar la Eficiencia Operativa (PEO) en Pemex y sus Organismos Subsidiarios de seguimiento a diferentes iniciativas da seguimiento a diferentes iniciativas para mejorar la eficiencia energética y reporta los datos e índice de intensidad energética en el sistema de refinación.</p> <p>Planta de cogeneración de Nuevo Pemex: la planta atenderá la demanda de suministro de energía eléctrica de 190 centros de trabajo de Pemex y permitirá un ahorro de aproximadamente 152 millones de dólares por un año.</p> <p>Activo de Producción Bella Jujo por la implantación de acciones en materia de SIPA para incrementar la confiabilidad, la seguridad de la instalación y reducir las emisiones a la atmósfera por medio de la optimización de las líneas de proceso para incrementar la flexibilidad operativa y manejo de la producción.</p> <p>Complejo procesador de gas matabionche de la subdirección de producción de Pemex Gas y Petroquímica Básica por la eficiencia de recuperación de azufre y la reducción de emisiones a la atmósfera de SO₂ en la planta recuperadora de azufre.</p>

Em- presa	Prácticas de prevención y gestión del riesgo	Prácticas híbridas que yuxtaponen la gestión del riesgo y la creación de valor compartido	Prácticas de creación de valor compartido
Gas Natural México	<p>Cuenta con la certificación ISO-9001, norma aceptada internacionalmente para la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad (SGC).</p> <p>Nuestras herramientas de gestión incluyen: sistemas de identificación y evaluación de los requisitos legales ambientales (Themis), de evaluación de aspectos ambientales y los Sistemas de Información y Planificación Ambiental ENABLON.</p> <p>La certificación ISO 14001, en materia ambiental, se mantuvo en el año 2012 para todas las actividades relativas a la distribución de gas.</p> <p>Actualización de programas de prevención de accidentes de acuerdo a requerimientos de la Secretaría del Medioambiente y Recursos Naturales (SERMARNAT) para tener perfectamente identificados los impactos y riesgos ambientales además de definir acciones de remediación, mitigación y actuación en caso de emergencias.</p> <p>El programa PRE3VER es un marco de referencia a nivel corporativo que establece criterios en la minimización y gestión de residuos, tomando en consideración los principios ambientales establecidos en la política de Responsabilidad Corporativa.</p>	<p>Desarrollo del Parque eólico Bií Hioxo a construirse en Juchitán, Oaxaca, una de las zonas con mayor potencial eólico a nivel mundial que permitirá tener una capacidad total instalada de 234 MW. Este proyecto es el segundo parque eólico más grande que se ha desarrollado en México, abarcará 2 mil hectáreas de terreno que han sido arrendadas a propietarios ejidales de la zona para la colocación de los aerogeneradores, cada uno con la capacidad de generar 2 MW de electricidad.</p> <p>Durante el año 2012 se continuó con la comunicación permanente a sus diversas audiencias respecto del consumo racional y sustentable de la energía, por ello seguimos publicando en la página web de la empresa información detallada que promueve consejos de ahorro y eficiencia energética.</p>	<p>Se impulsan proyectos de restauración y compensación cuando los impactos ambientales no pueden ser completamente evitados.</p> <p>Utilizando para el negocio de generación, un sistema informático: QDOC MILLENIUM para administrar y gestionar documentación del sistema integrado de gestión, esto ayuda a reducir consumo de papel al evitar impresiones de documentos que se pueden consultar en medio electrónico.</p>

Derechos laborales

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridos	Creación de valor
Edesur	<p>OHSAS 18001 (Seguridad y Salud Ocupacional): trabajo con Tensión en alta y Media Tensión.</p> <p>Sistema de evaluaciones internas que ha permitido detectar y corregir cientos de oportunidades de mejora.</p> <p>El programa de monitoreo de puestas a tierra tiene el fin de minimizar riesgos de accidentes de personal propio, contratado o terceros, aumentar la seguridad de las instalaciones y prolongar su vida útil y, con ello, mejorar la calidad de servicio a los clientes satisfactorios.</p>	<p>La Política de Desarrollo de Recursos Humanos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo en el puesto actual, mejorando las competencias requeridas por el puesto a través de acciones de formación y capacitación. 2. Enriquecimiento del trabajo, ampliando las responsabilidades asignadas (por ejemplo, con la asignación a un proyecto), con lo cual se incorporan nuevas competencias. 3. Ascenso o promoción, asumiendo nuevas responsabilidades, adquiriendo conocimientos, habilidades y actitudes en el desarrollo de tareas de complejidad creciente a la actual. 4. Cambio o rotación de tareas dentro de un mismo nivel de complejidad, con lo cual, la persona incorpora nuevos contenidos y competencias. 5. Especialización en el puesto de trabajo, asociada a áreas del negocio que requieren de un alto nivel de profesionalización. 	<p>Durante el año 2012 la Gerencia de Desarrollo de RR.HH. centralizó sus esfuerzos en dar un impulso definitivo a la Formación Técnica y de Higiene y Salud Laboral con el objetivo de lograr la excelencia operativa de la Empresa.</p> <p>Formación a través de cursos y becas para los empleados.</p>

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridos	Creación de valor
Gas Natural Argentina	<p>El servicio de Medicina de la Sociedad continuó durante 2012 con un exhaustivo cumplimiento del Programa de Calidad de Vida. Esta es una herramienta dinámica de gestión que permite determinar el estado de salud y estilo de vida de nuestra organización, planificar acciones correctivas, monitorear los avances, acompañar los cambios y evaluar los resultados obtenidos.</p>	<p>Beneficios a sus empleados en función de sus puestos de trabajo, para mejorar su calidad de vida y la de sus familias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gimnasio. • Provisión de útiles escolares. • Seguro colectivo de vida optativo y de sepelio. • Reintegros en jardines maternos. • Mejoras de prestaciones médicas. • Descuentos en productos comerciales. • Horario de verano. • Plan médico a cargo de la empresa: se paga la diferencia de plan descontando aportes (Galeno, convenio y Omint u Osde, fuera de convenio). • Línea de préstamos a tasa preferencial para el servicio de acreditación de sueldos. • Horario flexible para las áreas cuya operación lo permite. • Taller de orientación vocacional para hijos de empleados. • Pasantías de verano para hijos de empleados. 	<p>«Universidad Virtual», una plataforma on-line que permite a los empleados acceder a diversos contenidos, intercambiar opiniones y trabajar colaborativamente desde cualquier sitio.</p> <p>El programa Formación para Liderar, cuyo objetivo es becar a los hijos de nuestros colaboradores en Latinoamérica para que realicen un curso de formación en la Universidad Corporativa de Puente Nuevo, Ávila, España.</p>
Itaipu	<p>A excepción de los consejeros y directores, todos los empleados están cubiertos por el Acuerdo Colectivo de Trabajo (ACT) firmado entre Itaipu y los sindicatos representantes de las categorías. El Acuerdo sigue las directrices generales de la Organización Internacional del Trabajo y les asegura a los trabajadores el derecho a la salud, seguridad, y el combate a la discriminación y al acoso moral y sexual.</p> <p>El 2012, Itaipu adhirió al Programa Trabajo Seguro, promovido por la Justicia del Trabajo y Tribunal Superior del Trabajo. La empresa fue la primera del país en pactar tal compromiso que tiene objetivo de fomentar proyectos y acciones volcados a la prevención de accidentes y al fortalecimiento de la Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo.</p>	<p>Implantación del pregón electrónico binacional reverso, en el que gana el proveedor que proponga el menor precio. El sistema es en portugués y español, utiliza tres monedas (real, guaraní y dólar) y compatibiliza los horarios y feriados en los dos países.</p>	

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridos	Creación de valor
EDP do Brasil	<p>Sistema Integrado de Gestión y Medioambiente Salud y Seguridad, con el fin de asegurar las instalaciones en las normas ISO 14001 y OHSAS 18001, lo que sucedió en 2010. Dentro de la IMS, está el seguimiento y control de los niveles de ruido en subestaciones, buscando asegurar la comodidad de ruido para las personas que viven cerca de sus instalaciones.</p> <p>Dado que todos los nuevos empleados deben ser conscientes de las políticas y procedimientos de recursos humanos, tienen que disponer de un manual de fácil uso que les ayude a resolver cualquier problema. Para ello, EDPR ha desarrollado una guía para todos los nuevos empleados de Europa. Esta guía ya existe para la plataforma de Norteamérica.</p>		<p>En 2010 EDP lanzó en Brasil la Bolsa de Innovación. Basado en el concepto de la «sabiduría de las masas» (Sabiduría de las Multitudes), la Bolsa de Valores de la Innovación es una herramienta de colaboración para la recopilación y el desarrollo de ideas. De acuerdo a los desafíos que se liberan periódicamente, todos los empleados pueden publicar ideas o comentar los ya publicados por otros internautas, y si creen en su viabilidad, invertir en una cierta idea. Similar a un intercambio, son las ideas que reciben la mayoría de la inversión, es decir, con mayor convicción, que pasa a la siguiente etapa de análisis de viabilidad de la empresa de ejecución.</p> <p>Durante el proceso de evaluación de 2011, los empleados tuvieron la oportunidad de crear su propio Plan Individual de Desarrollo, en consonancia con el elaborado por sus superiores. El objetivo de este nuevo sistema es supervisar la evolución de las acciones emprendidas para la mejora y el desarrollo de habilidades.</p> <p>El Programa de Gran Potencial (HIPO, por sus siglas en inglés) es un programa diseñado para el desarrollo de competencias sociales con el fin de preparar a los futuros ejecutivos y sus sucesores para que conduzcan a EDPR a la siguiente fase de su desarrollo.</p> <p>Programa Ejecutivo</p> <p>El programa ejecutivo se concibió para que los directivos consolidaran sus capacidades de liderazgo y desarrollo de equipos.</p> <p>En las oficinas centrales de Norteamérica en Houston, EDPR organizó el día «Take Your Child to Work Day» (Llévate a tu hijo al trabajo), un programa educativo que promueve que los niños puedan explorar sus intereses profesionales a una edad temprana. El acontecimiento, que dura un día entero, incluye manualidades, juegos, presentaciones, una comida y una película.</p>

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridos	Creación de valor
Energis	<p>Experiencia Chilectra: el objetivo es desarrollar, capacitar e implementar protocolos de atención estandarizados para todos los puntos de contacto con el cliente. Se diseñaron nueve protocolos de atención que consideran la totalidad de los canales de atención y distintas áreas operacionales de la compañía.</p> <p>Estandarización de manuales y protocolos de atención: se creó con el fin de elaborar un manual único de conocimiento comercial para todos los canales de atención al cliente, que permita entregar la misma información a los clientes sin importar el canal que elija.</p> <p>Evaluación del desempeño laboral:</p> <p>Educación para prevenir: programa que apunta a transmitir a sus trabajadores conocimientos que los ayuden a prevenir enfermedades graves.</p>	<p>Se realizan encuestas de satisfacción de clientes. Además, en concreto en Chilectra se hace un seguimiento trimestral a través del Plan de Satisfacción, iniciativa que se ha institucionalizado y ha permitido instalar el hábito de escuchar la voz del cliente desde todas las áreas de la compañía.</p> <p>Formación y cierre de brechas técnicas: plan de formación anual que busca evaluar las brechas existentes entre las competencias requeridas para el desempeño de una función y las competencias reales presentes en el desempeño de cada trabajador.</p> <p>Teletrabajo: permite a sus trabajadores durante un día a la semana (miércoles) realizar sus tareas laborales diarias desde su hogar en el mismo horario de trabajo.</p>	<p>Programa de Captura de Ideas: se basa en la inteligencia colectiva como un atributo capaz de seleccionar y mejorar las ideas propuestas por los empleados de Endesa Chile (utilización del software de la empresa ExagoMarket). Este programa de captura de ideas refleja las motivaciones de las personas y aglutina propuestas de soluciones a problemas observados en la ejecución de la tarea diaria.</p> <p>Juntos atendemos mejor: programa de visitas guiadas para trabajadores de Chilectra hacia los distintos procesos de la compañía que involucran contacto directo con el cliente. El objetivo es que quienes trabajan en Chilectra vivan y sientan una experiencia de servicio mediante el contacto directo con los clientes y así puedan asociar su labor diaria con el logro de los objetivos de la compañía.</p> <p>Bienes y beneficio: la compañía ofrece a los trabajadores una serie de beneficios destinados a apoyarlos en las distintas etapas de su vida y que les permiten compatibilizar la vida laboral y familiar. Prevención en salud, becas y prestaciones para estudios, permisos y bonificaciones, extensión y desarrollo familiar servicios, servicios de apoyo y otros como por ejemplo vestuario corporativo para mujeres.</p> <p>Para lograr este objetivo, en 2012 el grupo implementó el «Plan Senda», el cual busca, a través de cinco dimensiones mejorar día a día el clima laboral que se vive en la organización, gestionando aspectos claves para alcanzar este objetivo, tales como inclusión, igualdad de oportunidades, y conciliación, entre otros.</p>

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridos	Creación de valor
Chilectra	<p>Mediciones y consultas constantes con el objetivo de identificar aspectos de mejora.</p> <p>Sistema de rescate subterráneo: mejorar y prevenir el índice de accidentes laborales.</p> <p>Tolerancia Cero contra Accidentes.</p> <p>Inspecciones en terreno: caminatas de seguridad (Safety Walking): visitar las operaciones y trabajo en terreno y revisar así el equipamiento. Dentro de la misma línea están los desembarcos por la vida, en este caso las inspecciones se hacen en las oficinas o en bases de las empresas contratistas. No son programadas dichas visitas y a veces participan los gerentes de Chilectra.</p>	<p>Visión del negocio: programa dirigido a gerentes y jefes intermedios, y a personas que tienen potencial para jefes, que entrega herramientas para entender los grandes desafíos y oportunidades de la compañía.</p> <p>Programa de detección de brechas en competencias laborales: 280 trabajadores de Chilectra fueron evaluados con respecto a sus competencias con el fin de detectar las brechas.</p> <p>Juntos atendemos mejor: involucran contacto directo con el cliente, está orientado a los trabajadores de todas las áreas de la empresa (vínculo emocional del cliente). Sienta una experiencia con el contacto directo con el cliente.</p> <p>Teletrabajo: durante un día a la semana (miércoles) pueden realizar sus tareas laborales diarias desde su hogar en el mismo horario de trabajo.</p> <p>Proyecto One safety (desarrollado con el grupo Enel): consiste en observar el comportamiento de los trabajadores en terreno para eliminar aquellas conductas riesgosas en las faenas.</p>	<p>Programa líderes de innovación: cuenta con 24 líderes en la compañía y conforman una red interna enfocada en apoyar la innovación y la creación de condiciones favorables para el cambio cultural.</p> <p>Programa Fénix: este programa es para actualizar el nivel de herramientas y conocimientos.</p> <p>Programa Jóvenes Profesionales: plan para entregar a los jóvenes profesionales la visión del negocio y los conocimientos que les permitan interactuar dentro del grupo.</p> <p>Educación y difusión de eficiencia energética: ciclo de charlas, ecovisitas, niños monitores de energía.</p> <p>Programa Mentores: conservar y transferir el conocimiento interno que está orientado a la vasta experiencia de la ingeniería para que sea preservada y transferida a las nuevas generaciones.</p> <p>Gestión y retención del talento: para ello se desarrollan una serie de actividades.</p> <p>Contratistas en acción: realizar actividades como futbolito, ping pong, ajedrez, dominó...</p> <p>Bienestar y beneficios: becas y prestaciones para estudios; servicios de apoyo; prevención en salud; permisos y bonificaciones y extensión y desarrollo familiar.</p> <p>Programa de Igualdad de Género en la organización: mejorar la equidad</p> <p>Muéstranos «tu chispa»: los trabajadores deben mostrar el lado «b» y muchos se atrevieron a mostrar números musicales, humor y distintas charlas.</p> <p>Salud ocupacional y seguridad laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de mujer sana. • Programa de reconocimientos médicos. • Programa de inmunizaciones. • Programa de evaluación de riesgo psicosocial. • Programa de difusión y educación preventiva en salud. <p>«Reconocernos» destaca tanto el trabajo en equipo como los aportes individuales.</p>

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridos	Creación de valor
Pemex	<p>El Sistema Pemex-SSPA está basado en las 12 mejores prácticas internacionales:</p> <p>Subsistema de Administración de la Salud en el trabajo (SAST)</p> <p>Sistema Institucional de Administración del Desempeño Individual (SIADI): el objetivo es evaluar mejor el desempeño de los trabajadores y contar con un esquema de incentivos efectivo que fortalezca el desarrollo profesional integral.</p>	<p>Prevención y capacitación de la salud: un esquema ampliado de vacunación ha permitido evitar enfermedades prevenibles por vacunación en menores de un año. Otros programas: promoción de salud, atención integral de paciente con sobrepeso y la estrategia de salud integral para trabajadores y ocho campañas de salud adicionales.</p>	<p>Pemex cuenta con diversos programas de entrenamiento para mejorar las habilidades de sus trabajadores, dentro de los que destacan:</p> <p>Becas de postgrado.</p> <p>Programa de desarrollo de ejecutivos: Fueron identificados para participar 1650 funcionarios, principalmente de niveles de gerente y superior, mandos medios y generaciones de relevo.</p>
Gas Natural México	<p>Aplicación de evaluaciones 360° como herramienta de gestión para mandos, sobre todo a Niveles de Dirección bajo la metodología Lominger.</p>	<p>Proyecto cantera para integración de puestos críticos en formación.</p> <p>Implantación del programa de movilidad interna: «primero nosotros».</p> <p>Programa Paraguas de la Salud que integra campañas de vacunación, promociones a empleados en temas de salud, consultas de nutrición, etc.</p> <p>Se continuó con la práctica de monitoreo anual de la salud del personal por medio de un diagnóstico adecuado y acciones de prevención y conservación de su integridad física. De igual forma se dio seguimiento a la sensibilización del personal sobre hábitos de cuidado y protección de la salud personal y familiar en temas como el estrés laboral, obesidad y enfermedades respiratorias, entre otros.</p>	<p>Se impartió en el mes de junio de 2012 un curso de capacitación a un representante de cada dirección de la empresa por parte de una consultoría experta en el tema.</p> <p>Se continuó con reuniones con el Country Manager «Compartiendo con el Director General» y «Tomando Café con mi Director».</p> <p>Se continúa con beneficios a empleados: becas para hijos, becas para empleados, apoyos de útiles escolares, clases de inglés, descuentos con proveedores.</p> <p>Dinamización de la plataforma de la Universidad Virtual.</p> <p>Nace del interés de la compañía por reforzar el sentimiento de integración de las personas con discapacidad. Enmarcada en el Plan de Desarrollo Humano y Social, se sustenta en dos objetivos: el valor de las personas y su potencial como profesionales, sea cual sea su condición.</p> <p>Se continuó con el Programa Gestión Eficaz para Gerentes y Jefes y Curso de Liderazgo para Mandos Medios.</p> <p>Actividades de recreación y ocio como torneos de fútbol, boliche, dominó, celebraciones de día de la madre, día del padre, día del niño, fiestas de fin de año, etc.</p>

Derechos Humanos

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridas	Creación de valor
Edesur	<p>Código ético, que reemplaza al antiguo Código de Conducta: establece principios de actuación de todos los miembros de la empresa describiendo las conductas esperadas y compatibles con los valores de la compañía. Se explicitan los principios acordes a la filosofía de la empresa. Además, determina el comportamiento de las relaciones con los accionistas, con los colaboradores, con el cliente, con los proveedores y con la comunidad. Se realiza la comprobación de su cumplimiento a través del conocimiento y concientización de empleados, jefaturas y niveles ejecutivos.</p>		
Gas Natural Argentina	<p>El Código Ético, formulado y aprobado por el Consejo de Administración, constituye el instrumento fundamental de Gas Natural Fenosa para actuar de un modo íntegro, responsable y transparente. Es el documento que establece los principios que han de servir de guía en la actuación de los empleados de la compañía y determina los comportamientos esperados por parte de estos en cuestiones relacionadas con la corrupción y el soborno, el respeto a las personas, el desarrollo profesional, la igualdad de oportunidades, la seguridad y la salud en el trabajo y el respeto al medioambiente, entre otras. También define las pautas de relación entre los empleados y las empresas o entidades colaboradoras.</p> <p>Política de Derechos Humanos aprobada por el Comité de Dirección. El desarrollo y aprobación de esta política es la respuesta de la compañía a las crecientes exigencias del entorno, especialmente en aquellas zonas en las que la protección de los derechos humanos cobra una especial importancia.</p>		

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridas	Creación de valor
Itaipu	<p>Desde 2002 el Código de Ética guía la conducta del gobernanza, de los empleados y de terceros. Un Comité de Ética binacional analiza y encamina a los directores generales en los casos de violación del Código.</p> <p>Itaipu no trabaja directamente en la identificación externa de violación de derechos humanos por los proveedores, tales como empleo de mano de obra infantil o trabajo análogo al esclavo. Sin embargo, para participar de las licitaciones, las empresas firman la Declaración de Ciencia y Cumplimiento de Compromisos Sociales donde las empresas atestiguan que son conscientes y que cumplirán con los compromisos sociales asumidos por Itaipu.</p> <p>A partir de 2013, la Oidoría General, que estaba volcada solamente al público externo, pasará a atender al público interno. Para tratar de asuntos de conflicto en las relaciones de trabajo o violación de derechos humanos.</p> <p>Forman parte del Principio para la Educación Empresarial Responsable (PRME)</p> <p>Firmado los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPs) del Pacto Global y ONU Mujeres.</p> <p>Declaración de Compromiso Corporativo en el Enfrentamiento de la Violencia Sexual contra Niños y Adolescentes.</p>	<p>Por medio de convenios y transferencias financieras, Itaipu mantiene el Programa de Protección al Niño y al Adolescente (PPCA), que desde 2003 trabaja para promover y fortalecer políticas de atención y protección al niño y al adolescente, teniendo en cuenta que en la región trinacional el trabajo infantil es una realidad. Las actividades son desarrolladas por medio de capacitación profesional, deporte, cultura y educación. Para reforzar el trabajo, en 2012 se creó la Comisión Municipal de Combate a la Violencia Infanto-juvenil en Foz do Iguaçu, de la cual Itaipu es parte, junto con otros organismos actuantes en la red de defensa de los derechos de la infancia y que también integran la Red Proteger de la ciudad.</p>	
EDP do Brasil	<p>El Código de Ética, que ahora se publica, destinado a guiar las acciones de EDP Energias do Brasil SA y sus filiales («EDP en Brasil»), el alcance de los que considera los siguientes agentes en sus relaciones internas y externas.</p>		
Enersis	<p>Código Ético: guía el correcto comportamiento de todos los trabajadores de Grupo Enersis y advierte que se debe evitar todo tipo de situaciones asociadas a un eventual conflicto de interés, incluso si solo tiene apariencia de serlo. Incluye también a los representantes de los clientes, a los proveedores o a las instituciones públicas en sus relaciones con el grupo Enersis. Este código es la base para la construcción y mantenimiento de la reputación de la compañía. La transparencia y el comportamiento ético son los pilares fundamentales.</p>	<p>Canal ético: medio habilitado por el Grupo Enersis para todas sus filiales, al que se puede acceder a través de la página web, intranet o por teléfono. Para asegurar el anonimato cuenta con una administración externa y tiene acceso restringido a los contenidos.</p>	<p>Igualdad de género: tanto en los procesos de selección como en la igualdad en cuanto a la compensación.</p>

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridas	Creación de valor
Chilectra	<p>El Código Ético es la base para la construcción y mantención de la reputación de la compañía. Ética y transparencia son los valores que mantienen la reputación. Garantizar la transparencia y la actuación correcta de los empleados en todo tipo de situaciones.</p>		
Pemex	<p>Creación en 2012 de un Comité de Ética de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, que entre sus funciones tiene que mantener actualizado el código de conducta, así como promover su aplicación.</p> <p>Como emisor registrado ante la U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) Pemex está obligado a cumplir con las secciones aplicables de la Ley Sarbanes-Oxley (LEY SOX)</p> <p>Se desplegaron acciones en los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Blindaje electoral. • Transparencia focalizada. • Participación ciudadana. • Mejora de sitios web. • Seguimiento a líneas de acción de programas sectoriales y lineamientos de integridad y ética. 		
Gas Natural México	<p>Gas Natural Fenosa ha establecido diversos Programas de Integridad Corporativa (PIC) que garantizan el logro de los anteriores objetivos: procedimiento de declaración anual, a través del cual todos los empleados declaran de forma recurrente que han leído, comprenden y cumplen el código.</p> <p>Política de Derechos Humanos: formaliza el compromiso de la compañía para la protección de los derechos humanos en su ámbito de influencia. Pretende evitar que ninguno de los procedimientos, operaciones u otras políticas de la compañía ocasionen abusos o violaciones de los derechos humanos de personas de Gas Natural Fenosa o de terceros que se relacionan con este.</p>	<p>Canal de denuncias, a través del cual todos los empleados y proveedores pueden realizar consultas o notificar incumplimientos del código, de buena fe, de forma confidencial y sin temor a represalias.</p>	<p>Curso online, formación sobre los aspectos incluidos en el código, de obligado cumplimiento para todos los empleados.</p>

Anti- corrupción

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridas	Creación de valor
Edesur	<p>Plan de prevención de corrupción y Plan de prevención de riesgos: implica el compromiso por parte de los <i>stakeholders</i> en los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agentes, consultores e intermediarios. • Procedimientos de compra y venta. • Recursos Humanos. • Relaciones con terceros. • Formación. • Avisos. • Comunicación. • Actividades de control. <p>El Programa de Prevención de Riesgo: se establecen 70 controles en 9 gerencias que mitigan posibles escenarios de riesgo como puede ser el blanqueo de capitales, financiación de terrorismo, cohecho y tráfico de influencias.</p>	<p>Cumplimiento normativo: es asumido por toda la organización, a todos sus niveles. Existencia de un esquema de control interno para prevenir irregularidades. Dedicación de recursos necesarios en el caso de aquellos comportamientos que se alejan del comportamiento ético de la compañía.</p>	
Gas Natural Argentina	<p>Asimismo, se llevó a cabo el Proyecto SCIIF (Sistema de Control Interno de la Información Financiera), logrando emitir informes de los procesos involucrados en los meses de mayo, septiembre y diciembre de 2012.</p> <p>El 10 de octubre de 2012 se logró emitir la certificación anual a nivel de Gerente, en cumplimiento de la Norma NG 00017 GN-AX03.</p> <p>Realización de un programa de seguridad para obras.</p> <p>Relevamiento de riesgos de trabajo de tres de los procesos más importantes de la operación técnica, en forma conjunta con los sectores involucrados y se presentaron los resultados y el mapa de riesgos de los mismos.</p> <p>Realización de una auditoría de diagnóstico en el marco del Sistema Integrado de Gestión (SIG) e iniciación de las tareas para su implementación, en forma conjunta con las áreas de Calidad y Seguridad.</p>		

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridas	Creación de valor
Itaipu	<p>Itaipu no realiza evaluaciones específicas de riesgos relacionados con la corrupción, pero está sujeta a los mecanismos de control externo previstos en el Tratado y sus anexos.</p> <p>Adopción de la Ley Sarbanes-Oxley (SOX), de responsabilidad fiscal, para establecer controles internos que aseguren la autenticidad de las informaciones que componen los informes contables.</p> <p>Itaipu firmó en 2010 el Pacto de Furnas que, en uno de sus principios, preconiza compras y alianzas responsables. Con base en eso, y alineado al Sistema de Gestión para la Sustentabilidad, la Superintendencia de Compras elaboró un proyecto binacional para estimular la adquisición de productos social y ambientalmente correctos en toda la empresa.</p>	<p>Empleados brasileños y paraguayos de diversas áreas de la empresa, involucrados en los procesos de compra, participaron de workshops y, con el apoyo de una consultoría externa, están creando una matriz de riesgos para orientar y ofrecer alternativas de materiales y servicios sustentables.</p>	<p>En 2012, con el desarrollo de un proyecto para crear un ambiente de seguridad a la orilla de los ríos Paraná e Iguazú —el Beira Foz—, Itaipu firmó la coordinación del Núcleo de Frontera, que tienen como blanco combatir la acción de traficantes y contrabandistas. El proyecto surgió de la constatación que apenas el aumento de la fiscalización no basta para enfrentar el principal problema de la región.</p>
EDP do Brasil	<p>El marco de riesgos de EDPR no fue diseñado para ser una actividad independiente y separada de las actividades y procesos principales de la sociedad, sino para formar parte de las responsabilidades de gestión como un elemento integrante de todos los procesos organizativos, incluyendo la planificación estratégica. Desarrollo de toda una estructura.</p> <p>Creación de una Comisión de Auditoría y Control.</p>		

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridas	Creación de valor
Enersis	<p>La identificación de riesgos de corrupción comenzaron en 2010 cuando se desarrolló el Modelo de Prevención de Riesgos Penales.</p> <p>Plan de Tolerancia cero a la Corrupción: declara que las empresas del Grupo Enersis están comprometidas con el respeto de su Código Ético y con los compromisos alcanzados mediante su adhesión al Pacto Global. El Plan consiste en la aplicación del Código Ético con un énfasis especial en evitar la corrupción materializada como sobornos, tratos de favor y otras materias semejantes. Lucha contra la corrupción, que se aplica mediante los criterios de transparencia recomendados por <i>Transparency International</i>.</p> <p>El Código Ético posee un capítulo específico sobre conflictos de interés.</p> <p>Función de auditoría interna: a través de la función de <i>compliance</i>, es responsable de supervisar y monitorear la concepción y administración correcta de los sistemas de control interno. Lo anterior se concreta a través de las siguientes acciones:</p> <p>En relación al artículo 18 de la Ley de Mercados de Valores, los directivos y ejecutivos principales de la empresa deben informar al directorio su posición en valores de proveedores, clientes y competidores.</p> <p>Plan de pérdidas de Chilectra: inspecciones periódicas en toda su zona de concesión, implementa nuevas técnicas antihurto y busca constantemente proyecto innovadores. Se ha logrado un descenso del 75% en el robo de cables de cobre desde las redes eléctricas de la compañía.</p> <p>Certificación de la capacidad de partida autónoma de las unidades generadoras de Endesa Chile.</p> <p>Plan de riesgo operativo (Chilectra): permite enfrentar condiciones adversas no frecuentes que impidan la normal distribución a los usuarios, como, por ejemplo, en caso de lluvias intensas e inundaciones.</p>		<p>Actualmente, el Grupo Enersis está preparando un curso e-learning sobre el Código Ético, que será obligatorio para todo el personal vigente y nuevos ingresos, que incluirá asuntos relacionados con el Modelo de Prevención de Riesgos Penales, Plan de Tolerancia Cero con la Corrupción y el Canal Ético.</p> <p>En 2012 se realizó un curso e-learning sobre Seguridad de la Información, de cuatro horas de duración, que se dividía en cinco módulos.</p>

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridas	Creación de valor
Chilectra	<p>En el Código ético se manifiesta que Chilectra no financia ni a partidos políticos ni a representantes o candidatos salvo que se ajuste al ordenamiento jurídico Ley N° 19.884.</p> <p>Televigilancia en Melipilla: permite apoyar la prevención de delitos y proporcionar material de prueba para el Ministerio Público y los Tribunales de Justicia. Se contemplaron la instalación de 39 luminarias ornamentales y la ejecución de un tendido subterráneo de alumbrado.</p> <p>Norma interna: periódicamente los directores deben presentar la participación o inversiones que poseen en otras sociedades relacionadas según el artículo 18.</p>		<p>Preparando un curso e-learning sobre el Código ético que incluya asuntos relacionados con el MPRP con asuntos relacionados sobre Riesgos Penales, Plan de Tolerancia Cero contra la Corrupción y el Canal Ético.</p>
Pemex	<p>Pemex realiza acciones de vigilancia y monitoreo a fin de reducir la incidencia de delitos y evitar los riesgos a la seguridad social y ambiental de sus prácticas.</p>		
Gas Natural México	<p>Políticas antifraude y anticorrupción.</p> <p>Durante 2012 se estuvo trabajando en la implantación de procesos para dar cumplimiento pleno a la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares (LFPDP).</p> <p>Se tienen firmados convenios de confidencialidad con todos los empleados de Gas Natural Fenosa para el resguardo de la información.</p> <p>Se necesita autorización del área jurídica para extracción de información de las distintas bases de datos y solicitud de acceso a VPN (Red Privada Virtual, por sus siglas en inglés <i>Virtual Private</i>).</p>	<p>Se encuentran disponibles en la página web de Gas Natural, los contratos y los avisos de privacidad que menciona la ley para que todos los clientes estén enterados del tratamiento que se le da a su información de acuerdo con las finalidades que se establecen.</p>	

Desarrollo y Comunidades

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridas	Creación de valor
Edesur			<p>Educación: Con distintos programas e iniciativas, EDESUR continuó en 2012 difundiendo información y brindando material didáctico para los niños de edad escolar, sobre el uso seguro y eficiente de la energía eléctrica, poniendo especial énfasis en los conceptos de ahorro de energía.</p> <p>EDESUR desarrolló el programa «El viaje de la energía», iniciativa educativa que difunde, entre alumnos de las escuelas primarias y secundarias del área de concesión de la Compañía, conocimientos básicos sobre la energía eléctrica, tales como el funcionamiento de la electricidad, su distribución desde las fuentes hasta los hogares y su uso seguro y eficiente.</p> <p>En el ámbito de la promoción social y los derechos del niño, EDESUR mantiene su convenio con Missing Children de Argentina, con el objeto de continuar colaborando con la búsqueda de chicos perdidos a través de la difusión de fotos de niños que están ausentes de sus hogares.</p> <p>Edesur y la integración: Se continuó enviando la factura en Sistema Braille como así también la factura con audio vía e-mail a clientes ciegos o con algún tipo de disminución visual. A su vez, se informa permanentemente por distintos canales de comunicación sobre la nueva vía de consulta SMS (servicio de mensajes cortos). Este servicio amplía la posibilidad de comunicación a más clientes como por ejemplo a personas sordas o con dificultades auditivas.</p>

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridas	Creación de valor
Gas Natural Argentina	<p>Centros del Gas (CDG) y Centros Integrales de Pago (CIP): brindan variedad de prestaciones y servicios a los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio de Atención de Urgencias: • FlashGas: boletín. • Comunicaciones con el Mercado Industrial. • La oficina móvil. 	<p>Contactos y avance de acuerdos con municipios para promoción y expansión de la red, así como con el Instituto Provincial de la Vivienda.</p> <p>Participación en feria anual «Expo Transporte a GNC», concentrando las principales actividades en promover el uso del GNC en el mercado no tradicional, fundamentalmente el reemplazo del parque gasolero en transporte liviano.</p> <p>Oficina de Garantía: promueve el vínculo con los clientes para facilitar la resolución de reclamos y generar intercambios con los clientes y las entidades que los representan.</p>	<p>Gasificación de los barrios Roberto Arlt y Padre Mújica en la localidad de Virrey del Pino, partido de la Matanza. Se finalizó la obra de alta presión, encontrándose en los finales de obra la red de media presión, previéndose incorporar los primeros clientes en 2013, del potencial de 931 nuevos clientes. Además, se continuó trabajando junto a la Fundación Pro Vivienda Social en la gasificación de la segunda etapa del barrio Cuartel V en el partido de Moreno denominado F.U.V.A (Fideicomiso Unión de Vecinos en Acción). En un rol de coordinación y dirección técnica del proyecto, participamos en los procesos que se llevaron a cabo durante el año a fin de conseguir los objetivos planteados. A fin de este período, se consiguieron 2.455 adhesiones y más de 1.000 contratos; sobre un total de 197 manzanas hay 105 manzanas con adhesión mayor a 65% y sobre un total de 700 lotes con red habilitada, al momento se construyeron 205 instalaciones internas.</p> <p>Por otro lado, se trabajó conjuntamente con la Municipalidad de Malvinas Argentinas para dar apoyo a la realización de las obras de gasificación en la misma.</p> <p>Gas Natural Fenosa on-line: presenta información actualizada de todos los servicios que prestamos.</p> <p>Comenzaron las tareas para la gasificación de un nuevo proyecto con la Fundación Pro Vivienda Social, el denominado barrio 25 de Mayo de Moreno o Fideicomiso.</p> <p>Barrios de Unión y Futuro, donde preveremos el tendido de 65.000 metros de cañería y la gasificación de más de 3.500 viviendas.</p> <p>Colecta 20 días solidarios: con motivo de los 20 años de la compañía en la Argentina, se llevó a cabo una colecta «20 días solidarios» en la cual se recolectaron juguetes, nuevos y usados, para ser entregados en el Hogar Los Querubines, del Partido de Vicente López, donde viven niños de 5 a 14 años.</p> <p>FonoGas: opera las 24 horas todos los días del año para responder telefónicamente inquietudes y consultas en forma automática e instantánea, y cuenta con atención personalizada para realizar trámites.</p>

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridas	Creación de valor
Itaipu	<p>Itaipu fue pionera en el pago de compensación financiera por la utilización del potencial eléctrico de aguas fluviales a Brasil, sirviendo de inspiración para la ley que obliga tal remuneración por las demás usinas hidroeléctricas. Sin embargo, es importante señalar que las reglas que rigen los royalties pagados por Itaipu no son las mismas para las demás hidroeléctricas brasileñas, ya que la binacional sigue normas establecidas consensualmente por los dos países socios.</p> <p>En 2012 fue implantado el Sistema de Evaluación de Proveedores (SAF), herramienta de uso obligatorio para todos los gestores de contratos a partir de marzo de 2013. Con base en las notas del gestor y de la autoevaluación, el equipo de Itaipu va a levantar la incidencia y la relevancia de los problemas puntuados. Entonces, las empresas proveedoras serán invitadas a participar de acciones como seminarios, cursos, conferencias, workshops y ruedas de negocios ofrecidas en conjunto con entidades volcadas al desarrollo empresarial.</p>	<p>Creado en 1988, el Programa de Iniciación e Incentivo al Trabajo (PIIT) contribuyó a la formación profesional de más de 5.000 adolescentes entre 16 y 18 años de edad. El programa se basa en el régimen de la Ley del Adolescente Aprendiz, ofertando oportunidades de realización de actividades administrativas en el contra turno escolar para estudiantes llegados de familias con baja renta.</p> <p>Previsto en el Acuerdo Colectivo del Trabajo, el Programa Permanente de Desvinculación Voluntaria (PPDV) fue responsable de 67 de los 80 despidos sucedidos en 2012.</p>	<p>El proyecto «Trilha Jovem Iguazu», que después de dos años retomó las actividades de calificación profesional de adolescentes en el área de turismo. Los 90 seleccionados serán capacitados en cinco meses. Entre 2006 y 2009, el proyecto benefició a 600 jóvenes y se hizo referencia nacional en capacitación de prestadores de servicios turísticos.</p> <p>El PTI también acoge una oficina de la Asociación de los Municipios del Oeste de Paraná (Amop). El objetivo es fortalecer políticas públicas, que van desde inclusión social y digital hasta capacitación de servidores públicos en elaboración de proyectos para captación de recursos federales. Otro objetivo es erradicar, en hasta diez años, los pasivos ambientales de la región y la primera iniciativa es la elaboración de un plan de saneamiento básico para 52 municipios de la región, en sociedad con Itaipu, Fundación Nacional de Salud (Funasa) y con apoyo financiero del Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES).</p> <p>En 2012 fue lanzado el primer curso de doctorado de la región Oeste del Paraná. Ofrecido en modalidad interinstitucional, es en el área de Ingeniería y tiene énfasis en Métodos Numéricos.</p> <p>Por medio del Grupo de Trabajo para Integración de las Acciones de Salud (GT Itaipu-Salud), Itaipu reúne mensualmente cerca de cien representantes de 51 instituciones gubernamentales, del área de la salud, comunidad y academia para discutir y encontrar puntos de convergencia entre las acciones en Brasil, Paraguay y Argentina. Dada su relevancia, el grupo pretende transformarse en una instancia consultiva para el Mercosur.</p> <p>Itaipu participó activamente del trabajo para la erradicación del analfabetismo ente jóvenes y adultos en nueve municipios de la región. Desde 2004, con la cooperación entre el proyecto Red Ciudadana, de la binacional, y el programa estatal Paraná Alfabetizado, 16.000 personas aprendieron a leer y a escribir. De acuerdo con datos del Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE), 5,6% de los iguaçuenses todavía son analfabetos, mientras que hace 10 años este índice era de 45%.</p> <p>Disposición de canales de comunicación, como el Hable con Nosotros y la Oidoría, que reciben y le proporcionan informaciones al público externo. En el sitio institucional existe el acceso a informaciones especiales, siguiendo reglas binacionales de fiscalización, de auditoría y de transparencia a las cuales la empresa está sujeta en consecuencia del Tratado.</p>

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridas	Creación de valor
EDP de Brasil		<p>Cada empleado recibe puntos para poner las ideas y comentarios, puntos que pueden ser invertidos en las ideas que tendrán más posibilidades de ser implementadas. Los puntos invertidos en las ideas implementadas generan valor y los empleados pueden canjear los puntos acumulados como recompensa. Unirse al sistema es voluntario y anónimo, y las ideas se someten a revisión colectiva.</p> <p>Canal de sustentabilidad: surge como un canal de diálogo de EDP do Brasil con sus grupos de interés.</p>	<p>Cada empleado recibe puntos para poner las ideas y comentarios, puntos que pueden ser invertidos en las ideas que tendrán más posibilidades de ser implementadas. Los puntos invertidos en las ideas implementadas generan valor y los empleados pueden canjear los puntos acumulados como recompensa. Unirse al sistema es voluntario y anónimo, y las ideas se someten a revisión colectiva.</p>
Energis	<p>Calidad del suministro: tanto en la red de alta tensión como en la red de media y baja tensión se han realizado inspecciones para mejorar el servicio, instalación de indicadores...</p>	<p>Planes de visita: objetivo acercar a los clientes al negocio de las compañías, generando instancias para que conozcan en terreno los procesos.</p> <p>Vigilancia tecnológica: es un proceso organizado, selectivo y permanente orientado a captar información del exterior y de la propia organización, seleccionarla, analizarla, difundirla y comunicarla, de modo de convertirlo para tomar decisiones con menor riesgo y poder anticiparse a los cambios.</p> <p>Proyecto Enlace: involucrar al proveedor en la etapa anterior a su contratación, por ejemplo en actividades como la definición de especificaciones técnicas de un producto requerido.</p>	<p>Smart City Santiago: será desarrollado por Chilectra en Ciudad Empresarial e integrará las tecnologías disponibles con el fin de disminuir la huella de carbono, combinando innovación, eficiencia y sostenibilidad.</p> <p>Seminarios: el objetivo principal es dar a conocer con mayor profundidad la compañía.</p> <p>Desayuno con clientes: profundizar la relación que tienen las compañías con ellos.</p> <p>Medios de comunicación digitales: twitter, chispita, Agente Ambiente, SMS...</p>

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridas	Creación de valor
Chilectra	<p>Para medir la satisfacción a la atención se incorporó una evaluación de cierre con el cliente a través de una encuesta telefónica efectuada por el Fonoservicio. Se pueden detectar puntos de insatisfacción.</p> <p>Empresas y grandes clientes: para medir el resultado de este indicador se efectúan evaluaciones mensuales a un promedio de 650 clientes por año. Por medio de entrevistas se indaga el nivel de satisfacción en distintas variables relacionadas al servicio, suministro, relación con el ejecutivo...</p> <p>Proyecto de cliente incógnito que como finalidad evalúa la atención de los Servicios Técnicos con el fin de verificar su comportamiento en terreno y tomar acciones de mejora.</p>	<p>En 2012 invirtió 50.200\$ millones en proyectos de infraestructuras para asegurar y optimizar un suministro continuo, entregando un servicio de calidad a los clientes.</p> <p>Comité de clientes: mediciones de satisfacción para recoger la opinión de sus clientes; desarrollo de un modelo denominado A4: asistir, acoger, agilizar y asesorar; desarrollo de 9 protocolos de atención (estandarización de manuales y protocolos de atención).</p> <p>Mejoras en procedimientos internos: disminuir los tiempos de respuesta a las órdenes de trabajo (las exigencias de los clientes son cada vez mayores).</p> <p>Centro de orientación al cliente: con los objetivos de contar con clientes más informados y facilitar sus futuros contactos con la compañía; disminuir requerimientos o reclamos por falta de información y demostrar la preocupación por aclarar las dudas de los clientes.</p>	<p>Chispazos de innovación: concurso chispazos de innovación junto con el Centro Innova de Duoc UC. Ejemplo de una de las ganadoras «Tercera Energía».</p> <p>Atención de clientes a través de Redes Sociales: la redes con @alertachilectra siguieron creciendo y, gracias a las redes, Chispita ha crecido en la cuenta de twitter y Facebook. Es así como han permitido difundir las actividades de RSE de Chilectra.</p> <p>Short Message Service (SMS) el cual entrega información a los clientes acerca del estado de un suministro afectado y las causas de la eventual interrupción.</p> <p>Mejoramiento de la Calidad de Vida de las Personas: «Iluminación de Multicanchas» «Copa Chilectra» y «Cena Chilectra».</p> <p>Pasantía Docente: acercamiento empresarial a la Educación Media Técnico Profesional. Forma parte de un convenio suscrito por Chilectra y Chilecalifica. Objetivo: promover un conjunto de mejoramiento de la educación técnica, en los ámbitos de electricidad y energía.</p> <p>Desarrollo de una APP en la que se recoge las consultas más solicitadas por los usuarios.</p> <p>Canal Experto: con el fin de darle un mejor servicio al cliente.</p> <p>Clima laboral en sus empresas contratistas. Y también Premio Clima.</p> <p>Encuentro de proveedores: premiar a las empresas proveedores y contratistas más destacadas de la compañía a partir de un proceso de evaluación para parte de un comité. En 2012 participaron 43 proveedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 126 talleres con juntas de vecinos. • 540 monitores de energía. • 198 visitas de la Oficina Móvil. • Undécima versión de Copa Chilectra.

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridas	Creación de valor
Pemex	<p>Programa Estratégico Tecnológico (PET): resume las necesidades tecnológicas estratégicas para alcanzar las metas del Plan de Negocios, y con ello identificar y atender a lo largo de la cadena de valor las brechas en esta materia.</p> <p>Programa para incrementar la eficiencia cooperativa en Pemex y sus organismos subsidiarios (PEO).</p>		<p>Programa de apoyo comunitario en ATG: a través del Programa de Apoyo a la Comunidad y al Medioambiente (PACMA), se impulsan acciones en el ámbito social, económico y ambiental en beneficio de las comunidades. En la zona del Paleocanal de Chicontepect que incluía a 12 municipios de los Estados de Veracruz y Puebla. Se incorporó un esquema de apoyo a la comunidad y al medioambiente para llevar a cabo acciones, proyectos y obras de beneficio ambiental y socioeconómico.</p> <p>Donativos y donaciones: es una de las vertientes para asegurar una operación responsable y cercana con las partes interesadas. Estos recursos son canalizados atendiendo a la normativa que regula su autorización y por los criterios y lineamientos en la materia que tienen por objeto brindar transparencia y oportunidad a su ejecución.</p> <p>Proyecto Aaceite Terciario del Golfo-Chicontepec (ATG): es un proyecto que se desarrolla en una región de alta sensibilidad socio-ambiental y en la que viven comunidades distribuidas de manera dispersa en el territorio. Para atender los retos de sustentabilidad y responsabilidad corporativa que supone el proyecto, se puso en marcha un modelo de desarrollo comunitario sustentable con el compromiso con las comunidades. Desde el diseño de los proyectos se han internalizado los costos, entre otras cosas mediante la incorporación del anexo contractual «Desarrollo Social»(DS) para proveedores y contratistas.</p>
Gas Natural de México	<p>A principios de 2012 se estableció el área de Gestión Social, encargada de entablar comunicación, atender peticiones y establecer acuerdos de mutuo beneficio con representantes sociales en el Distrito Federal. Así se cuenta con un canal adicional que atiende una variada gama de inquietudes por parte de las comunidades donde opera la empresa.</p>		<p>Pagador, en la cual se identificará a todos los clientes del negocio gas que han tenido cumplimiento puntual en sus pagos durante un año previo para, en caso de presentar un retraso en el pago de su factura y que su servicio salga a corte, poderle avisar telefónicamente esta situación y conminarlo al pago extendiéndole un periodo de gracia adicional.</p> <p>Implementación del Programa Pasión por el Servicio, consistente en un análisis de las materias de reclamación para detectar áreas de oportunidad para mejorar el servicio, mediante la implantación de indicadores de calidad y el replanteamiento de procesos que redunden en una nueva cultura de servicio y una reducción de reclamos.</p>

Resumen de las prácticas en las empresas nacionales

Medioambiente

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridas	Creación de valor
Arcor	<p>Agro sustentable: asegurar la cantidad, calidad, inocuidad y responsabilidad ambiental y social de los insumos agrícolas a través de estándares y prácticas de compras y de producción agrícola (aprobado por el Comité de Sustentabilidad). También en este punto se encuentra junto con la ONG ProYungas «Producción sustentable de caña de azúcar en Tucumán».</p> <p>Utilización de 10 indicadores que le permite conocer la evolución de los distintos aspectos de la gestión ambiental de las operaciones de la empresa. Se realiza comparando tanto internamente como externamente el consumo de agua, energía eléctrica, emisiones de gases de efecto invernadero y residuos.</p> <p>Integración vertical de la empresa: control de la granja hasta la venta. Implementación y certificado el sistema de gestión de la calidad y de seguridad alimentaria en la elaboración, el almacenamiento y despacho de los productos. Mantener los estándares de seguridad alimentaria desde que los alimentos abandonan el establecimiento hasta que llegan a las manos del consumidor. Formación a 268 repositorios.</p>	<p>Programa de Eficiencia Energética: la importancia que el reconocimiento del significado del impacto que la escasez de energía tiene o puede tener en las operaciones propias y las de los proveedores: mantener las condiciones básicas de los equipos, mejorar metodología y operaciones de trabajo, introducir mejoras tecnológicas más eficientes y utilizar fuentes alternativas de energía.</p>	<p>Casos de ecoeficiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducción del consumo de agua. • Ahorro de energía de la etapa de diseño. • Hacia un <i>packaging</i> más amigable con el ambiente. • Uso eficiente de los materiales y la energía. • Mejoras en la eficiencia de la caldera. • Mejoras de la eficiencia de la planta de tratamiento de efluente. <p>Iniciativa de sustentabilidad en cada canal de comercialización:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buenas prácticas de sustentabilidad en distribuidores. • Formación en sustentabilidad a mayoristas. • Sensibilización a supermercados y clientes especiales. <p>EPA, programa de concientización impulsado por el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial (IARSE) que busca promover la adopción de conductas social y ambientalmente responsables en el público interno y la cadena de valor de las empresas.</p> <p>Mes de la calidad en Arcor: objetivo transmitir la importancia de ello.</p>
Banco Galicia	<p>Política ambiental a todas las sucursales: El 93% de las personas encuestadas afirmó conocer las iniciativas del Banco para reducir nuestro impacto ambiental. Además, los resultados evidenciaron que más de la mitad de las personas ingresaron a la web del Banco sobre sustentabilidad y ambiente.</p> <p>Política Ambiental y nuestro trabajo por preservar los recursos naturales, este año firmaron un convenio con una empresa nacional que comercializa equipos para la generación de energías renovables para difundir este compromiso entre nuestros clientes.</p>	<p>Programa de Concientización.</p>	<p>Galicia Sustentable Online</p> <p>Para completar los perfiles de Galicia sustentable en las redes, la página web a través de la cual compartimos nuestra gestión orientada a un desarrollo sustentable, fue rediseñada. Ahora con un diseño más atractivo, este canal de comunicación online de nuestras acciones ambientales y sociales tiene un mayor espacio para interacción e incorporó nuevas secciones.</p>

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridas	Creación de valor
Natura	<p>Política Natura de Uso Sustentable de la Socio-biodiversidad y del Conocimiento Tradicional. Son directivas inspiradas en las premisas de la Convención de la Diversidad Biológica, de la Organización de las Naciones Unidas, primer acuerdo global que reconoce la conservación de la diversidad Biológica como parte integral del desarrollo sustentable.</p> <p>Mapean el impacto de las materias primas y las materias de embalaje durante la fase de producción y distribución de los productos. Es la primera empresa de cosméticos del mundo que incluye esta fase en su ciclo de vida.</p>	<p>En 2012, comienzo de las obras en el Eco-parque em Benevides: conecta la empresa con las necesidades complementarias en una misma área puediendo generar sinergias y mejorar la eficiencia de los recursos. Se creará la fábrica de Natura que producirá todo de forma local. Para 2020 desean que el 30% del consumo de las materias primas sean de origen regional.</p>	<p>Programa de Carbono Neutro: observan nuevas oportunidades de mejora en sus procesos. Una de las más importantes es la importancia del impacto de los residuos sólidos. Fue lanzado en 2007, estableciendo como pilar principal la educación y el compromiso con los colaboradores en los temas públicos de relacionamiento.</p> <p>Programa Amazonia: refuerza su compromiso con toda la región, busca el desarrollo sustentable como creación de valor, incentiva la ciencia y la tecnología y fortalece la región de forma institucional. En 2011 se definieron los 6 principales temas para la investigación en la región: educación, emprendedores, justicia social y ciudadanía, políticas públicas, conservación y valorización, y uso sustentable de la biodiversidad y la cultura.</p> <p>Núcleo de Abastecimiento de la Biodiversidad: garantizar el crecimiento de las buenas prácticas del manejo y la rastreabilidad de la producción. También fue creado para la gerencia del relacionamiento con las comunidades.</p>
Bradesco	<p>Desde 2008, realizan un inventario de su inventario de gases de efecto invernadero siguiendo las directrices de la Norma 14064.</p>	<p>TI Verde (G4-EN27) Las iniciativas se llevan a cabo en ella siempre considerando los elementos de gestión sostenible y de gestión de los asuntos públicos.</p>	<p>Fondo de Inversión en participaciones (FIP): El Bradesco BBI, a través de su área de Private Equity, tiene participación en empresas con actividades vinculadas a la sostenibilidad, a través del Fondo de Inversión en Capital y multisectorial. Algunos ejemplos son la CPFL Energía Renovable S/A (CPFL renovable), título actual de las fuentes de energía renovable, que explora las oportunidades vinculadas a la generación de energía a partir de fuentes renovables.</p>
Falabella		<p>En su preocupación por la comunidad y el cuidado del medioambiente ha venido trabajando con la Fundación Mi Parque, institución que se ha especializado en la creación de zonas verdes en el país.</p>	<p>Tanto en la línea juvenil como en la línea infantil han desarrollado líneas de algodón orgánico, que influye en el aminoramiento del impacto ambiental.</p>
Sodimac	<p>Sodimac apoya la iniciativa huella Pyme: es una herramienta online elaborada por un grupo de empresas sociales de Acción RSE pertenecientes al Comité de Medioambiente que permitirá que las Pymes puedan conocer más acerca de la mano de sus emisiones de Gases de Efecto Invernadero y adoptar las acciones necesarias para reducirlas.</p> <p>Programa de eficiencia energética: procedimiento en cada tienda para controlar el uso de la iluminación, sistemas de control automático en la operación de los equipos de climatización e iluminación, los ahorros generado por la tiendas certificadas LEED Homecenter...</p> <p>Control de emisiones hacia la capa de ozono.</p>	<p>Construcción sustentable: implementación de tiendas «verdes» y la incorporación de equipamiento para un uso eficiente de los recursos, permitiendo reducir el consumo energético en los puntos de venta.</p> <p>Acuerdo energético Sodimac-Chilectra: de manera adicional al Programa de Ahorro Energético, Sodimac mantiene un acuerdo con Chilectra que le permite desconectar del sistema eléctrico un total de 14 tiendas ubicada en la Región Metropolitana.</p>	<p>Proyecto de forestación urbana Sodimac: objetivo de reducir o mitigar el impacto de sus emisiones de gases contaminantes y así reducir su huella de carbono.</p> <p>Reducción de bolsas de plástico. Puntos limpios en tiendas para acercarse a la meta «cero residuos».</p>

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridas	Creación de valor
Cemex		<p>Reciclado de Agregados: para cumplir con la legislación más reciente en algunos países y estándares de construcción verde tales como LEED y BREAM, Cemex se esfuerza para sustituir agregados primarios con otros materiales de desechos (por ejemplo, vidrio y concreto demolido).</p> <p>Líderes de su Industria en el Uso de Combustibles Alternos: principal usuario de combustibles alternos en la industria cementera, con un meta de alcanzar una tasa de sustitución de combustibles alternos de 35% para el año 2015. En 2012, 96% de sus plantas de cemento utilizaron combustibles alternos, evitando el uso de 2,3 millones de toneladas de carbón y eliminando que al 1,8 millones de toneladas de CO₂.</p> <p>Promoviendo la Construcción y el Diseño Urbano Sustentables: para enfrentar a la creciente demanda de conocimientos en materia de sustentabilidad en los mercados de construcción, CEMEX hace equipo con expertos nacionales e internacionales para proveer una completa gama de servicios especializados en la construcción sustentable. Al unir campos complementarios como la arquitectura, ingeniería y la consultoría, hemos ampliado nuestra capacidad incorporar diseño bioclimático, ingeniería de proyectos, modelación de la energía consumida en edificios, implementación de proyectos, auditorías de energía consumida y certificaciones LEED, entre otros servicios, para generar valor agregado a nuestros proyectos. Al colaborar, integramos a individuos que trabajan en todas las etapas de la cadena de valor, optimizando así nuestros resultados y maximizando las utilidades.</p>	<p>Reconociendo la Excelencia</p> <p>Cada año Cemex reconoce proyectos de construcción que tienen un impacto positivo por su destacada innovación. El ganador del Premio Obras Cemex en 2012 en la Categoría de Construcción Sustentable fue el edificio Atmósfera, ubicado en la ciudad de Guadalajara, México. El edificio cuenta con una certificado LEED Plata y ha implementado una serie de disposiciones que le permiten optimizar el uso de energía y reducir impactos medio ambientales, por ejemplo sistemas de ventilación cruzada y jardines en el techo del edificio que proveen aislamiento. Adicionalmente, el edificio completo se encuentra equipado para dar acceso a personas con discapacidad.</p>

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridas	Creación de valor
Banamex	<p>Principios de Ecuador en 2002. Ha comenzado a desarrollar un proceso para adoptar una política de compras sustentables, orientada a seleccionar productos y proveedores que contribuyan a reducir el consumo de energía, los residuos y la emisión de gases de efecto invernadero y a la vez proporcionar incentivos para que los proveedores mejoren sus resultados en estos rubros. Uno de los aspectos que mejoran los resultados ambientales es la elección preferente de proveedores locales a fin de evitar o reducir las emisiones provocada por el transporte de insumos y productos.</p> <p>En 2005 se estableció la Política de Administración de Riesgos Ambientales y Sociales (ESRM, Environmental and Social Risk Management) que se aplica a los proyectos que financia Banamex. Esta política brinda una guía para transacciones en la que hay que poner especial atención y cuidado en regiones de alto valor de conservación, zonas de gran importancia cultural o tradicional localidades donde habitan comunidades indígenas y prohíbe financieramente transacciones donde se involucre trabajo infantil o tala clandestina.</p> <p>Green Teams: son comités que permiten a los empleados contribuir de manera voluntaria a través de esquemas formales de participación en acciones sustentables en beneficio del medioambiente. Los colaboradores pueden sumarse a través de voluntaria Banamex a otros proyectos e iniciativas a favor del medio ambiente y la sustentabilidad, como son el Día Global por la Comunidad. Objetivo de estos equipos: concientizar y promover entre los colaboradores una cultura sustentable y ecológica, contribuyendo a reducir su impacto ambiental en el trabajo y en su vida personal.</p> <p>Certificación LEED: objetivo de lograr resultados ambientales de mayor impacto. Financiamiento de productos sustentables: se diseñaron campañas promocionales con el área de Tarjetas de Crédito para el financiamiento de productos sustentables: biodigestor autolimpiable, calentadores solares, purificadores de agua y sistema DUO para WC.</p> <p>Hipotecas verdes: bajo el programa Infonavit total se enfocaron en hipotecas verdes, se requirió el uso de eco-tecnologías en las viviendas financiadas.</p>		<p>Banamex ha conseguido la reducción de GEI gracias a las siguientes iniciativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambio a lunarias de mayor eficiencia. • Mejora de equipos de impresión. • Instalación de controles para la automatización de aires acondicionados dentro de sucursales y oficinas, así como el uso en estos equipos de aditivos para refrigerantes que reducen el consumo de energía eléctrica en un 10%. <p>Agua: no impacta en espacios naturales protegidos ni sobre la biodiversidad y que tiene sus sucursales y sedes en terrenos urbanos; sin embargo, desarrolla proyectos ligados a la protección de la biodiversidad a través de Fomento Ecológico, los mismos que se detallan en el capítulo sobre compromiso social.</p> <p>Cambios a las instalaciones sanitarias de los edificios corporativos, como las instalación de mingitorios secos y llaves ahorradoras para la reducción de consumos de agua.</p> <p>El papel adquirido cuenta con los certificados ECF (fabricación elemental libre de cloro), también se usa papel con fibra pos-consumo. Son dos elementos muy importantes ya que es el principal material utilizado dentro del Grupo Financiero. Iniciativas lanzadas en relación a este tema: «autosobres» que consiste en la eliminación de empaque para algunos tipos de cuentas en los que se ha logrado reportar la información de una manera más eficiente. Se han desarrollado nuevas reglas para reducir el tamaño de los estados de cuenta y eliminar los casos de envío dual (papel y electrónico): información 100% digital. El archivo muerto generado en las ciudades de México, Guadalajara y Monterrey es enviado a un proveedor que los recibe y los destruye mediante molinos o trituradores, posteriormente se compacta en pacas y se reciclar para generar nueva materia prima.</p>

Derechos Laborales

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridas	Creación de valor
Arcor	<p>Encuesta de Clima Organizacional y más del 80% de los planes establecidos en los ejes de Calidad de vida, Liderazgo, Reconocimiento y Recompensas fueron concretados o están en curso. Las iniciativas están enfocadas a las mejoras ergonómicas, acciones para promover hábitos saludables y canales para fomentar el diálogo.</p> <p>Programa Ergonomía 2012-2017: «la Prevención es la Mejor Postura». Está estructurado en cuatro grandes temáticas: puestos de trabajo; trabajador; medidas preventivas básica y diseño de puestos.</p> <p>Seguridad Laboral: en 2012 cero accidentes.</p>	<p>Planeamiento de Recursos Estratégicos (PRE): asegurar la generación, desarrollo y la retención de talentos para la sustentabilidad del negocio.</p> <p>Comunicar y dialogar para un mejor clima de trabajo: la importancia de los canales de comunicación es fundamental para escuchar y conocer a los colaboradores. Cuenta con una red de 36 referentes como eje para fortalecer la comunicación transversal: aumento de los espacios dedicados a la sustentabilidad (intranet, cartelera, revistas internas...), Revista <i>Tiempo de Encuentro</i>, campañas de comunicación sobre sustentabilidad, se concluyó la segunda etapa del Plan de Comunicación y Sensibilización de Sustentabilidad. Se finalizaron las revistas específicas para los negocios (estrategia de negocios, productividad e innovación, integración y diversidad, sustentabilidad y relaciones con la comunidad).</p>	<p>Encuentros de Comunicación interna en las plantas para escuchar dudas y sugerencias, fomentar la comunicación e integración de los empleados y monitorear el cumplimiento de las iniciativas propuestas.</p> <p>Desarrollo de actividades para integrar la familia a la empresa, incluyendo celebraciones del Día del Niño, las colonias de vacaciones, talleres de orientación vocacional, concursos de dibujo y fotografía, coro y visitas de familiares a las bases industriales.</p> <p>Beneficios que se adaptan a la realidad de cada país: Entre ellos pueden mencionarse la entrega de productos de la empresa, obsequios por casamiento y nacimiento, vales alimentarios, kits de útiles escolares, seguro de vida y el Plan de Pensión para los niveles jerárquicos, licencia por maternidad extendida, licencia por maternidad y paternidad adoptiva, Programa de Becas para hijos de colaboradores y Club Arcor, un conjunto de beneficios de descuentos, promociones y condiciones especiales en servicios y comercios.</p> <p>Formación para la gestión sostenible: programas de capacitación según las necesidades de cada negocio, planta o país y están alineados a la estrategia de la compañía. En 2012 Programa de Liderazgo y también capacitaciones dirigidas a jóvenes profesionales, Programa de Inducción y el Minisitio dedicado al tema en Universidad Arcor; Programa Marketing al modo Arcor; Escuelas de Especialización.</p> <p>Vida activa y nutrición saludable: intranet Arcor Salud, programa de acondicionamiento físico, programa de prevención de riesgos cardiovasculares, programa nutrición saludable, programa empresa libre de humo, concurso de dibujo, afiche mensual en 2 minutos y calidad de vida en Tiempo de Encuentro.</p>
Banco Galicia	Desarrollo de una guía de proveedores sustentables.		Creación de espacios de innovación y Hot Teams.

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridas	Creación de valor
Natura		<p>Retención de talentos que hemos adoptado, como una estrategia, la base de datos del sistema Carrera, contratar a gente, preferentemente, a las posiciones iniciales y el desarrollo y preparación de estos funcionarios para asumir cargos superiores.</p> <p>Seguridad y salud en el trabajo actuar preventivamente, que se inició en 2013 el proyecto EHS (aún en desarrollo), lo que nos permitirá mantener una mayor cantidad de seguimiento individualizado de ups a la salud de los empleados.</p>	<p>Calidad de vida que han implementado, en octubre de 2012, el Programa y la calidad de vida, formado por las acciones que buscan el bienestar de sus empleados, embarazo saludable, dejar de fumar, Actividad Física y Salud en la forma (gestión de las enfermedades crónicas y orientación nutricional).</p>
Bradesco	<p>OHSAS 18001 (occupational safety and health).</p> <p>Entorno de Trabajo fue aprobado desde el año 2007, el Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social (SGR) Bradesco, basándose en la norma SA 8000, que abarca 36.253 empleados (36,1% de la tabla) —posición al final de 2013—, y ha sido poco utilizado en otros ámbitos.</p>	<p>Remote work: associates who have a company laptop can manage the best days with their immediate manager to work outside the office.</p>	<p>The greatest expression of the company's relationship with its associates, the Our Contours program consists of five pillars that translate the corporate values into behavior. These are: Exemplary Leadership, Making it Happen, Catching Collaboration, Constructive Non-Conformism and Creative Boldness. The company encourages its associates to adopt positive attitudes, valuing a transparent posture, pro-active approach, horizontality and entrepreneurship.</p> <p>Encuesta de Cambio Climático Internal climate survey Flexible working hours: working together with his or her immediate manager, each associate can define the time to begin working, either at 8:00 or 10:00 a.m., and accordingly, have a more flexible time to leave work.</p> <ul style="list-style-type: none"> • The associates have six free days during the year, chosen at their own discretion, to spend as they please. They simply need to define the period together with their manager.

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridas	Creación de valor
Falabella	<p>Comité Paritario de Higiene y Seguridad. Para prevenir el contagio de la influenza humana AH1N1 implementaron en todas las tiendas afiches explicativos y se dispuso de dispensadores con alcohol gel para la higiene permanente de los trabajadores y colaboradores.</p> <p>Vacunación masiva a comienzos de 2010 que estuvo disponible para el 100% de los trabajadores.</p>		<p>Beneficios sociales en Falabella retail. Seguro complementario de salud; tarjeta institucional; política de préstamos y premisos.</p> <p>Fomento al desarrollo profesional: Falabella tiene oportunidad de acceso a la formación requerida para su desarrollo en la medida que muestre un nivel de desempeño acorde a las expectativas de la compañía, real interés y compromiso con su labor.</p> <p>Plan de capacitación de empresas colaboradoras: se realicen mallas curriculares que den cuenta de los requerimientos del negocio y se orientan al cierre de brechas en las competencias de los trabajadores.</p> <p>Vacunación masiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marzo seguro. • Día del Niño. • Septiembre. • Navidad segura. <p>Sistema de remuneraciones: una de nuestras constantes preocupaciones es que no existan diferencia en los trabajadores en materia de sueldos por diferencia de géneros.</p>
Sodimac			<p>Calidad de vida: privilegia la mano de obra local; desarrollo de la carrera y planes de sucesión; concursos internos; programa de alcohol y otras drogas; programa de alimentación saludable; programa deportivo; programa cultural orientación social; ahorro previsional voluntario; programa de salud; programa futura mamá y paternidad responsable.</p> <p>Tiempo de capacitación Beneficios referentes a la familia, vivienda, educación, salud y seguros, reconocimientos especiales, ayudas especiales, otros bonos, beneficios adicionales, vendedores, promotores y recaudadores, bienestar cerca de ti y recreación.</p>
Cemex			<p>Balances entre Vida y Trabajo: nuestras operaciones están reguladas por políticas que guían a nuestros empleados respecto al trabajo en horas extra. Nuestro proceso le permite a las operaciones en cada país monitorear y controlar sistemáticamente el tiempo extra trabajo, además cumplimos con las leyes locales en respecto al tiempo extra.</p>

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridas	Creación de valor
Banamex	<p>Cuenta con Comités formales de seguridad y salud, en los que participan los colaboradores, que ayudan a controlar y asesorar los programas de seguridad laboral y su cumplimiento en los espacios de trabajo. Uno de ellos es la Comisión Nacional Mixta de Seguridad e Higiene en el Trabajo.</p> <p>Declaración de principios con proveedores: define prácticas que deben cumplir los proveedores, incluyendo el respeto a la legislación laboral.</p>	<p>Se organizan actividades para los colaboradores con el fin de impulsar su bienestar y fomentar el espíritu de competencia, de integración y de identidad institucional: convivencia del Día de la Familia, programas que permiten la práctica de diversos deportes y actividades culturales, así como la realización de torneos y competencias en distintas regiones y a nivel nacional.</p> <p>Banamex cuenta con un sistema estandarizado no lineamiento globales para todos los colaboradores: comunicación puntual y asertiva, entrenamiento en línea de forma, programa MPF (multi-perspective feedback) y programa LPS (low performers).</p>	<p>Cultura de diversidad: ambiente de trabajo en el que se valora y fomenta la diversidad, el trato respetuoso y digno y la cultura de meritocracia.</p> <p>Compensaciones a directores generales y corporativos: incluye sueldo, aguinaldo, prima de vacaciones, bono por desempeño y reparto de utilidades.</p> <p>Compensaciones al personal: las políticas y prácticas de sueldos, así como la compensación al personal, dependen del talento y desempeño de cada persona. En condiciones de trabajo equivalente, hombres y mujeres reciben igual pago y las mismas prestaciones.</p> <p>Distintas actividades: educación en la diversidad, celebración del Día Internacional de la Mujer y el Día Contra la Homofobia.</p> <p>Prestación de atención médica y se promueve la cultura del autocuidado y la prevención de enfermedades.</p> <p>Campañas de sensibilización y orientación en torno a temas de salud y cómo cuidarla y mantenerla.</p> <p>Equidad de género: Banamex tiene un compromiso con este tema y ha recibido por parte del Instituto Nacional de la Mujeres (INMUJERES) la Certificación MEG (Modelo en Equidad de Género).</p> <p>Consejo de mujeres: para impulsar la equidad de género y está conformado por 43 mujeres destacadas encargadas de diseñar estrategias para promover este valor y realizar acciones de comunicación internas y externas que estimulen el desarrollo de las mujeres en la institución.</p> <p>Programa Vida en Balance: el grupo financiero Banamex cuenta con un micrositio dentro de su red de comunicación interna llamado Vida en Balance que ofrece a todo el personal conocimiento y actividades para lograr una mejor calidad de vida. Se publican artículos y notas de interés sobre el cuidado de la salud, las relaciones personales y familiares, el equilibrio sano entre vida personal, laboral y familiar y otros temas de interés.</p> <p>Capacitación al personal. En idiomas, en políticas de anticorrupción y antisoborno y en prevención de lavado de dinero, también capacitación en liderazgo con la estrategia global de liderazgo.</p> <p>Universidad Banamex: en abril de 2007 se inauguró la Universidad Banamex para capacitar y dar impulso al desarrollo profesional de los colaboradores.</p>

Derechos Humanos

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridas	Creación de Valor
Arcor	<p>Capacitación en sustentabilidad para vigiladores: 148 vigiladores participan analizando el cumplimiento de los Derechos Humanos y del Niño</p> <p>Código de Ética y de Conducta (Principios Éticos y Normas de Conducta): Transparencia, altos índices de calidad y servicios satisfaciendo clientes y consumidores, formas innovadoras de crecimiento para agregar valor a la compañía y a los accionistas, ambiente seguro y saludable que estimule la iniciativa, la creatividad y el crecimiento continuo del trabajo humano, contribuir al desarrollo de la comunidad en la que actúan respetando su cultura y costumbre, gestión sostenible de los procesos, respetar las leyes y convenciones nacionales e internacionales.</p>	<p>Prevención y erradicación del trabajo infantil: «Proyecto Crecer Jugando, por una niñez sin trabajo infantil» en las tres líneas de acción: relación comercial con el productor, sensibilización y formación, e intervención comunitaria. Objetivo: la inclusión. Por ello, se añade una cláusula en todos los contratos de frutas y hortalizas en la que no pueden utilizar la mano de obra infantil. Se sensibilizó e involucró a productores. Ejemplo: en Choele Choele, Río Negro, se firmó un acuerdo con el municipio para el uso del Centro de Desarrollo Infantil de la comunidad y se logró que niños en edad escolar se inscribieran en el sistema educativo formal.</p>	<p>Junto con UNICEF lanzó el programa de Derechos del Niño y Principios Empresariales: aumenten los derechos de los niños y niñas en el ámbito laboral en los mercados y en las comunidades. No solo en la inversión social implementada por la Fundación Arcor, sino también en la relación con los proveedores, colaboradores y las comunidades cercanas a sus plantas: turrón con causa social, ayuda a madres con hijos menores de 5 años, escuelas de verano y becas escolares y «Un Sol para los Chicos» (UNICEF).</p> <p>Equidad de género: desarrollo de un marco teórico, benchmark de prácticas en el mercado y entrevistas a colaboradores. Definición de recomendaciones y lineamientos del plan de acción centrado en cuatro focos: Gobernanza de las acciones, Flujo de ingreso, Sensibilización y Conciliación.</p> <p>Compromiso con el respeto y la protección de los derechos humanos y laborales (inclusión de personas con discapacidad): taller de «Selección de personas con discapacidad».</p>
Banco Galicia	<p>Código de Ética guía las conductas de todos aquellos que formamos parte de Banco Galicia. El Código de Conducta para proveedores, a adhesión al Pacto Global de Naciones Unidas y Principios de Ecuador.</p>		
Natura	<p>Es importante resaltar que el 100% de los contratos firmados con nuestros proveedores tienen cláusulas referentes a derechos humanos, como riesgos que incluyen al trabajo infantil y al trabajo forzado o análogo al esclavo.</p> <p>Las auditorías analizaron cuestiones de calidad, de medioambiente y de responsabilidad social, incluyendo aspectos de derechos humanos.</p>		<p>Trabajan con las comunidades para fomentar estándares elevados de derechos humanos. Promovimos la práctica del trabajo digno junto a los proveedores con los cuales mantenemos una relación comercial directa, y exigimos por medio de los contratos la práctica idéntica de esos asociados con relación a la cadena de suministro antecedente.</p>
Bradesco	<p>Los empleados y colaboradores, con la opción de anonimato, pueden exponer inquietudes o sugerencias con respecto a la norma SA 8000 de Responsabilidad Social, Ética y Código de Conducta para la política de gestión de recursos humanos, incluso en las situaciones de acoso y discriminación.</p>		

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridas	Creación de Valor
Falabella	<p>Respeto a los Derechos Humanos establecidos en la Constitución Política del Estado y los Traslados Internacionales suscritos y ratificados por el Estado de Chile.</p> <p>Rechazo al trabajo infantil y trabajo forzado y si contratan a jóvenes entre 15 y 18 años sea en conformidad a los términos del Código del Trabajo y legislación vigente.</p> <p>Respeto de los Derechos de los Indígenas.</p> <p>Legislación especial recogida fundamentalmente en la Ley 19.253 de 1993 que reconoce a los descendientes de algunas agrupaciones humanas precolombinas.</p>		<p>Blog que vivan las mujeres: invitan a las mejores clientas de Falabella de todo el país a participar de conversaciones y a expresar su opinión en relación con diversos temas que plantean. En la actualidad cuentan con 26.589 usuarios.</p>
Sodimac	<p>Código de Ética: Sodimac se rige por los parámetros de su Código de ética, sintetizado y explicado de manera simple en la guía práctica denominada ÉticaAcción en la cual se consagran claramente los derechos que amparan a cada uno de los miembros de la compañía y las obligaciones que deben observar, independientemente de la función que cumplan dentro de la empresa. Su redacción permite una rápida comprensión por parte de todos los trabajadores, con ejemplos ilustrativos que sirven como orientación frente a dilemas éticos que pudieran enfrentar. Este código es entregado a cada trabajador por su jefe directo.</p> <p>Reglamento de Orden, Higiene y Seguridad: válido para el personal interno y externo, donde figuran los principios que rigen en términos de conducta ética, derechos y obligaciones, confidencialidad, seguridad laboral, probidad, relaciones con las autoridades y con la comunidad, entre otros.</p> <p>Programa de probidad corporativa Sodimac</p> <p>Integración dentro de la Red contra el Trabajo infantil</p>	<p>Inclusión laboral: mantiene un fuerte compromiso con la inserción laboral de personas con algún tipo de discapacidad, lo que lleva a un constante apoyo a instituciones como Teletón, Fundación Tacal y Servicio Nacional de la Discapacidad.</p>	<p>Avanza hacia la equidad de género: Sodimac forma parte de la iniciativa IGUALA, que impulsa el Servicio Nacional de la Mujer (Sernam).</p>
Cemex	<p>Están comprometidos con apoyar y respetar la protección de los Derechos Humanos internacionalmente proclamados conforme se establecen en la Carta Internacional de Derechos Humanos y los Convenios Fundamentales de la Organización Internacional de Trabajo relativa a los Derechos Humanos, proactivamente asegurándose de no tener un comportamiento cómplice en ninguna violación a los Derechos Humanos. Han renovado recientemente su compromiso como signatario del Pacto Global de las Naciones Unidas.</p> <p>Principios de Negocios y Derechos Humanos de la ONU, también conocidos como el Marco Ruggie.</p>	<p>No toleran la contratación de trabajo infantil por ninguna parte asociada con sus negocios y están fuertemente comprometidos en proteger las reglas relacionadas con el trabajo infantil en todos los países donde operan. En los países en desarrollo solicitan identificaciones oficiales emitidas por el gobierno de los empleados contratados.</p>	

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridas	Creación de Valor
Banamex	<p>Manual de equidad de género: Está orientado a mantener un ambiente que favorezca la igualdad de oportunidades para hombres, mujeres, adultos mayores y personas con discapacidad, así como propiciar la calidad de vida y una cultura de diversidad.</p> <p>Código de conducta: Establece que se debe dar prioridad a los clientes, brindar asesoramiento, productos y servicios de calidad y actuar siempre con el más alto nivel de integridad. Banamex está obligado a proteger toda la información personal y confidencial sobre los clientes y utilizarla con apego a la normatividad, lo que también se exige a las empresas que presten sus servicios al banco.</p> <p>Banamex está comprometido con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.</p> <p>Comprometida con la Declaración Universal de los Derechos Humanos y los convenios fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo.</p> <p>El Código de Conducta contiene una declaración sobre Derechos Humanos y un conjunto de estándares que se ponen en práctica en cada una de sus acciones y políticas respecto a empleados, proveedores, clientes y en todos los lugares en los que opera. Además, todo el mundo recibe capacitación sobre este Código de Conducta y sus diversos aspectos y debe acreditar cursos en línea sobre el respeto a los Derechos Humanos y la no discriminación. El 99% de los empleados en 2012 cursaron el entrenamiento, que tuvo una duración promedio de 30 minutos.</p> <p>Cuenta con una oficina de Ética encargada de proveer un manual de procedimientos a los empleados que participan en investigaciones internas solicitadas por la oficina de ética global. Se ha establecido un mecanismo que es la Mesa interna de reporte de anomalía que ha establecido la institución para el reporte de casos de ética y al que se puede acceder por distintos medios. El objetivo es brindar un medio seguro y de fácil acceso para que los colaboradores tengan la oportunidad de plantear sus inquietudes con respecto a temas de ética sin temor a represalias.</p>		<p>Se alienta a contratar los servicios de proveedores de género femenino y que pertenezcan a minorías, conforme al Programa de diversidad de proveedores.</p>

Corrupción

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridas	Creación de valor
Arcor	<p>Comunicación transparente y responsable: Incorpora el GDA (Guide of Daily Amounts), que permite conocer el aporte de valor energético y ciertos nutrientes. En el sitio web se puede consultar al detalle de los productos inscriptos en la autoridad sanitaria como «libres de Gluten».</p>		
Banco Galicia	<p>La gerencia de Unidad Antilavado (UAL) instrumenta un plan de capacitación para el 100% de los colaboradores que desempeñan una actividad relacionada. Además, continuamos con la capacitación del equipo que conforma la UAL, a través de especializaciones, seminarios y cursos, acorde a la aparición de nuevas regulaciones.</p>		
Bradesco	<p>La definición de un sistema de gestión basado en política de la empresa en materia de seguridad de la información y un conjunto de normas que abarcan los principios de confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.</p> <p>Gestión de los procesos para identificar y mitigar los riesgos tiene como finalidad evitar pérdidas financieras y reputación.</p>	<p>Tenemos, en los últimos años, la expansión del parque de servidores virtualizados. Los servidores y las estaciones vienen con <i>hardware</i> más económico y una mejor gestión de la energía en el sistema operativo. Un punto a destacar es la gestión de las empresas de contenido, que incluye un modelo de empresa de captura, almacenamiento y disponibilidad de la información.</p>	
Natura	<p>El 100% de los contratos con los proveedores tienen cláusulas referentes a Derechos Humanos, como riesgos que incluyen al trabajo infantil y al trabajo forzado o análogo al esclavo.</p> <p>Diagnósticos en todas las comunidades proveedoras para identificar prácticas del trabajo digno, así como auditorías periódicas y alternadas. Esos diagnósticos evalúan también la inclusión eventual de niños y adolescentes en las cadenas productivas, que sería por razones culturales, pero siempre asegurándose de que no se vulneren los Derechos Humanos.</p>		<p>Con el objetivo de ser cada vez más transparentes sobre el origen de nuestros ingredientes, publicamos hace siete años la tabla ambiental en nuestros productos, informando del origen de las materias primas que los componen.</p> <p>Nuestros principales canales de relaciones, como el Servicio de Atención al Consumidor Natura (SNAC), están preparados para obtener los detalles necesarios si hubiera casos de eventos adversos. Tenemos un núcleo de atención especializada para la línea Chronos, que ha proporcionado adquisición de conocimientos importante con respecto al uso del producto por parte de nuestros consumidores.</p>

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridas	Creación de valor
Falabella	<p>Frente a incidentes de corrupción, la empresa investiga, identifica los riesgos de pérdida, se revisan los procesos y sus controles y se toman las sanciones, si correspondiera, de la Ley 20.393, de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas.</p> <p>Existe también un Sistema de Prevención:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio técnico: electro y PC <i>asitance</i> revisan, filtran y diagnostican los productos antes de ser ingresados al servicio técnico. • El 100% de los electrodomésticos se les solicita a los proveedores la muestra correspondiente de acuerdo a las especificaciones que exige la ley chilena de protocolos de la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC). A la llegada de cada embarque son inspeccionados por personal certificador, el cual comprueba que el producto importado es igual a la muestra certificada, con sus respectivas etiquetas y advertencias. Deben cumplir con la normativa vigente y de origen. <p>Materias primas reconocidas y aprobadas internacionalmente. Vestuario con protector filtro uv+50, máxima protección fabricada en ropa, algodón orgánico...</p> <p>Protección de datos personales.</p>		

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridas	Creación de valor
Sodimac	<p>Documento Comercial Sodimac (TCLS) que norma estos principios y puntualiza que la Contraloría de Sodimac es la entidad interna a cargo de garantizar el cumplimiento de este esquema normativo.</p> <p>Se ha impulsado una iniciativa dirigida a que los proveedores firmen una declaración adicional, consistente en un cuestionario que profundiza en aspectos como ética empresarial, Derechos Humanos y Calidad de Vida Laboral, Marketing Responsable, Medioambiente, aprovisionamiento responsable y compromiso con la comunidad.</p> <p>Inspecciones tanto nacionales como internacionales: Exigentes inspecciones con las cuales Control de Calidad verifica la rotulación, código de barras, accesorios, manual y pasteurizado. En el caso de las inspecciones a proveedores extranjeros consideran las especificaciones técnicas, los componentes y características funcionales de los productos, y se revisa cada uno de los puntos requeridos por Control de Calidad.</p> <p>Las empresas subcontratistas de Sodimac deben comprometerse a cumplir con la política de Transparencia Comercial Sodimac (TCS), donde se contemplan las conductas y normas asociadas a responsabilidad social, como Derechos Humanos, normativa laboral, protección del medioambiente y lucha contra la corrupción.</p>		

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridas	Creación de valor
Banamex	<p>Política de prevención de lavado de dinero y combate al financiamiento al terrorismo: La institución tiene un fuerte compromiso de observancia con lo dispuesto en el artículo 115 de la Ley de Instituciones de Crédito y demás leyes y normas relacionadas con las prevención, detección y reporte de los delitos de operaciones con recursos de procedencia ilícita.</p> <p>Publicación el 17 de octubre de 2012 en el Diario Oficial de la Federación la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita que entró en vigor en México el 17 de junio de 2013 con el fin de proteger al sistema financiero y la economía nacional en la que se establecen medidas para detectar recursos de procedencia ilícita. Banamex determina que las mejores herramientas para prevenir dichas actividades son la capacitación del personal, la debida identificación y conocimiento de clientes y usuarios, así como el monitoreo de las transacciones de estos.</p> <p>Política anti-soborno y anti-corrupción: Establece estándares de conducta para cumplir con las disposiciones anti-soborno previstas en la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero de los Estados Unidos de América, así como las normas establecidas en diversas leyes en México. Esta política establece que los empleados de Banamex deben abstenerse de conductas que sean o parezcan inadecuadas, por lo que nunca deben autorizar, prometer, ofrecer u otorgar cualquier objeto de valor a un funcionario de gobierno en un intento por influencia o recompensar cualquier acción u omisión o asegurar indebidamente una ventaja de negocio. Además, todas las áreas están obligadas a dicho cumplimiento.</p> <p>Sistema de control interno: En cumplimiento de la Circular única de bancos, el Consejo de Administración a propuesta del Comité de Auditoría, aprobó los objetivos del sistema de control interno. Sus funciones son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las correspondientes al adecuado empleo y aprovechamiento de los recursos humanos y materiales. 		

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridas	Creación de valor
	<ul style="list-style-type: none"> • Las que regulan y controlan la dependencia de proveedores externos. • Las que regulan y controlan lo relativo a la instalación y uso de los sistemas automatizados de procesamiento de datos y redes de telecomunicaciones. <p>Manuales para la operación de las distintas áreas de negocios, en las que se detallan las políticas, procedimientos y controles, entre otros aspectos, para la documentación, registro y liquidación de las operaciones; para salvaguardar la información y los activos, y para prevenir y detectar actos u operaciones con recursos de procedencia ilícita.</p> <p>Cuenta con funcionarios responsables de las funciones de control interno cuyo deber es vigilar el desempeño cotidiano y permanente de las actividades relacionadas con el diseño, establecimiento y actualización de medidas y controles.</p>		
Cemex		<p>Ecooperando: Un sello de Compromiso. Es un sello único desarrollado a través de un riguroso proceso interno que utiliza una metodología basada en estándares globales para medir los impactos medioambientales y social de su oferta, pero también el origen de sus materiales.</p>	

Comunidad y Desarrollo

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridas	Creación de valor
Arcor	<p>Programa de relaciones con la comunidad (se establecen grupos de trabajo conformados por varias áreas de la compañía): Proceso gradual, integral, sistematizado y estratégico, que conciba a la empresa como socia y corresponsable del desarrollo social:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategias por comunidad. • Proyectos específicos corporativos. <p>Desarrollado en 24 localidades de Argentina y de Chile a través de la conformación de comités locales y todo ello alineado con la Política de Sustentabilidad Arcor. El diálogo se extendió a toda la cadena de valor, incluyendo grupos de proveedores, productores hortícolas y azucareros.</p>	<p>Programa de Compras Inclusivas Responsables (CIR): Ampliar y mejorar las fuentes de abastecimiento de la empresa, favoreciendo la inclusión social y económica de grupos que provienen de sectores de pobreza o vulnerabilidad. En 2012, 20 bases realizaron compras a 30 proveedores en situación de pobreza.</p> <p>Capacitación a los Comités de Relaciones con la Comunidad de las bases industriales.</p> <p>Plaza de Salud en Villa Mercedes, provincia de San Luis: Espacios saludables, considerados también el cuidado del medioambiente y el uso racional de los recursos naturales como pilares fundamentales de la propuesta.</p> <p>Proyecto de mejoramiento ambiental comunitario.</p>	<p>Gestión estratégica de la inversión social basada en los siguientes ejes: educación, medioambiente, participación ciudadana y comunitaria e inclusión económica y social. Lo realiza a través de la Fundación y el Instituto Arcor.</p> <p>Política de espósores corporativos, que tiene el foco en las acciones, los Derechos Humanos, la infancia, la inclusión social, los hábitos de vida saludable y el medioambiente.</p>
Bradescó	<p>La Red de Relaciones Sustentables pasó a integrar en 2012 la red del Business Call to Action, una organización internacional apoyada por la ONU para promover acciones que aceleren la conquista de los Ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio.</p>	<p>Núcleo de Innovación Natura Amazonia (Nina), un centro de conocimiento con la misión de estimular la formación de redes de investigaciones, que incluye a instituciones de ciencia y tecnologías locales, nacionales e internacionales. En los primeros meses después de su lanzamiento, firmaron contratos de asociación con la Universidade Federal do Amazonas (UFAM), el Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (Inpa) y con el Centro de Biotecnologia da Amazônia (CBA).</p> <p>Red de Relaciones Sustentables, un modelo de venta directa multinivel que incentiva el emprendimiento de las consultoras de México. En este, las consultoras evolucionan en su relación con Natura a medida que agregan más CNs a su grupo y desarrollan líderes en sus redes. También es necesario que participen de módulos educacionales sobre temas relacionados al emprendimiento sustentable, competencias del negocio de la venta directa y finanzas personales.</p> <p>Una parte expresiva de la repartición de beneficios fue destinada a las comunidades de la RECA (Associação dos Pequenos Agrosilvicultores do Projeto de Reflorestamento Econômico Consorciado e Adensado-RO), en la cual trabajaron con 374 familias.</p>	<p>Patrocinio de una red global de laboratorios que desarrollen nuevos negocios en la base de la pirámide por medio de la concesión de becas de estudio.</p> <p>Workshop con los gestores: El fin es ampliar la conciencia con respecto a la sustentabilidad.</p> <p>Programa de Integración de los Colaboradores: El objetivo es que los colaboradores consideren el tema de la sustentabilidad en todas sus operaciones.</p>

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridas	Creación de valor
<p>Natura</p>	<p>Política Natura, se respaldan en los Principios de Relaciones con las Comunidades Proveedoras. Esos principios orientan las conductas de respeto a la cultura de las comunidades, y de comprensión sobre su modo de vida y organización social. Con el objetivo de entender cada vez más la realidad y especificidades de esas familias, proporcionamos diálogos participativos, inclusivos y transparentes.</p> <p>El Qlicar (Calidad, Logística, Innovación, Competitividad, Ambiental, Social y Relaciones) es un programa de desarrollo de proveedores que evalúa indicadores críticos de nivel de servicio, además de cuestiones sociales y ambientales, alineados con la estrategia de cadena de suministros sustentables. De esa manera, los proveedores son evaluados, no solo por criterios tradicionales como calidad y precio, sino también por la inversión e impacto socio-ambiental de largo plazo.</p> <p>Parte del programa de capacitación y desarrollo de las comunidades proveedoras, el Bio- Qlicar monitorea dos grupos de indicadores: los Bio, que abarcan los recursos con los cuales la sociedad local cuenta para promover su desarrollo, como recursos humanos, sociales, ambientales, físicos y económicos; y aquellos orientados al desempeño productivo.</p>	<p>La Ouvidoria/Natura te escucha es un canal de diálogo y actúa como un espacio facilitador para cambios, escuchando, dialogando y transformando prácticas y relaciones. Natura te escucha atiende solo los casos que involucran la conducta de consultoras (cuestiones comportamentales) orientados por las centrales y las manifestaciones de consumidores encaminados por las áreas internas de Relaciones con la Prensa y Seguridad del Consumidor. Natura te escucha a disposición de nuestros proveedores de Brasil y, en 2012, el canal fue abierto a las comunidades proveedoras.</p>	<p>Trabajar el compromiso de los públicos a partir de la realización de <i>workshops</i> virtuales, <i>webcasts</i> y uso de otras interfaces.</p> <p>La realización del programa Você Tem Fome de Qué? [¿Usted tiene hambre de qué?], ciclo de conferencias y encuentros para colaboradores y asociados, en el que participan especialistas y profesionales que son referencia en temas de interés para Natura y para nuestros públicos de relaciones.</p> <p>Capacitaciones técnicas en temas como agricultura orgánica, recolección de semillas, producción de vástagos forestales, permacultura y métodos de inventarios forestales. El equipo también crea y divulga materiales didácticos con contenidos técnicos, como el calendario rural de cosechas de las materias primas de la socio-biodiversidad, y promueve intercambios entre los asociados, con el objetivo de multiplicar los conocimientos y permitir el intercambio de experiencias con las mejores prácticas.</p> <p>Fomento Cultural Banamex: Exposiciones, publicaciones, apoyo a investigaciones, apoyo al arte popular y acciones de restauración y conservación busca preservar y difundir la riqueza del patrimonio artístico y cultural de México</p> <p>Fomento Social Banamex que son donativos a diversas organizaciones de la sociedad civil y la participación directa en distintos proyectos, impulsa el desarrollo sustentable de comunidades con altos niveles de marginación, el apoyo a las familias y comunidades afectadas por desastres naturales, el fortalecimiento de la sociedad civil y la colaboración en proyectos de restauración que generan empleos.</p> <p>Fomento Ecológico Banamex que trabaja junto con la sociedad a favor de la sustentabilidad, la conservación y el cuidado de los recursos naturales y los ecosistemas de nuestro país.</p> <p>Educación Financiera promueve la calidad de vida de la población a través de estrategias educativas que les permitan manejar sus recursos de manera responsable.</p> <p>Instituto Natura, que es una organización sin fines lucrativos. El objetivo es fortalecer las iniciativas sociales por medio de proyectos capaces de impactar positivamente en las cualidades del público.</p>

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridas	Creación de valor
			<p>Se destaca el Proyecto Trilhas [Senderos], de estímulo a la lectura y a la escritura en la educación infantil, que en 2012 se tornó política pública y, en asociación con el Ministerio de Educación, llegó a 3.300 municipios y 3 millones de estudiantes.</p> <p>Patrocinar la organización de una red global de laboratorios que investigan nuevos negocios en la base de la pirámide (las clases menos favorecidas). El proyecto está liderado por el profesor Stuart Hart, de la Universidad Cornell, de los EE.UU., uno de los principales especialistas mundiales en ese tipo de actividad emprendedora.</p> <p>Articulan investigadores para llevar las innovaciones a lo cotidiano de las comunidades locales de la Amazonia.</p> <p>Identificando el potencial de las redes y de la suma de conocimientos, adoptamos hace siete años el modelo de innovación abierta, que propone la articulación de la comunidad científica, reuniendo a diversos investigadores e instituciones de ciencia e investigación y asociados empresariales.</p> <p>Creación de Natura Campus (www.naturacampus.com.br), un programa con el cual se conectan con las redes y se comparten propuestas, desafíos y generación de conocimiento.</p>
Falabella	<p>Estudio de Medición de Experiencia de Compra (MEC): Tiene por objetivo conocer y monitorear la satisfacción con la experiencia de compra que tuvo el cliente.</p>	<p>Programa de aprendices: Impulsado por el Gobierno a través del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo-SENCE. Objetivo: apoyar en la disminución de las tasas de cesantía en los jóvenes aportando a la empleabilidad del país con 1.100 trabajadores que fueron contratados bajo esta modalidad. Los jóvenes Aprendices ejecutaron y aprobaron un Programa de Capacitación llamado «Formación de Vendedores Integrales en Gestión del Retail-Programa Aprendices», el cual fue coordinado por el Departamento de Capacitación y Desarrollo de Falabella Retail.</p>	<p>Experiencia de compra (MEC): Este estudio de medición de experiencia de compra (MEC) tiene por objeto conocer y monitorear la satisfacción con la experiencia de compra que tuvo el cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción garantizada cliente normal. • Satisfacción garantizada clientes Premium Garantía Falabella. <p>Programa proempleo (2010): «Programa de Contratación de Mano de Obra» con el que se incorporaron 500 trabajadores.</p> <p>Post venta proveedores: Los plazos de reparación para los productos de sus clientes disminuyó 21 a 18 días corridos.</p> <p>Desarrollo de una serie de servicios de post venta para asegurar la fidelización de sus clientes y reducir el número de reclamos.</p>

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridas	Creación de valor
Sodimac	<p>Cliente incógnito: Sistema que apunta a medir continuamente las conductas de atención que muestran los trabajadores de Sodimac hacia los clientes, en función de pautas predefinidas por la empresa para las siguientes etapas de la experiencia de compra del público en las tiendas. Detectar fortalezas y debilidades.</p>	<p>Pulso en las comunidades: Evaluar el impacto de la apertura o remodelación de tiendas entre las personas que habitan dentro e su zona de influencia. La información recogida en un insumo clave para determinar acciones a adoptar en el futuro con miras a generar un nuevo estándar de relacionamiento.</p> <p>Incentiva a su red de proveedores pymes a cumplir más allá de los requerimientos de la normativa nacional: Es así como en 2009 y 2010 se implementó el primer Programa de Desarrollo de Proveedores de Leña a nivel de Retail.</p>	<p>Centro de innovación: Mantener un espíritu innovador se ha transformado en una de las características del quehacer de Sodimac, siendo transversal a todas las áreas de la empresa y una de las razones que explican el buen desempeño en materia de eficiencia y productividad.</p> <p>Programa Buen Vecino-Sodimac en Acción: Este programa emblemático de voluntariado denominado Plan Buen Vecino-Sodimac en Acción cuya fórmula consiste en la recepción de proyectos presentados por la comunidad, los que son evaluados de acuerdo a sus impactos positivos en la realidad local.</p> <p>Fundación Nuestros hijos: Se entregaron camas a menores de campamentos quienes hasta entonces debían compartirla con uno o más miembros de su núcleo familiar.</p> <p>«Programa Iluminando Sueños»: Sodimac apoyo a la Fundación Ilumina y que forma parte del Plan Integral para Campamentos de la Secretaría Ejecutiva de apartamentos del Ministerio de Vivienda y Urbanismo.</p> <p>Un Techo para Chile: La empresa contribuye con precios preferenciales, recursos financieros y apoyo logístico para disminuir los costes de distribución de materiales en el país.</p> <p>Teetón: El compromiso de la empresa es permanente y se traduce en iniciativas como el programa de voluntariado Abre, en el que trabajadores de la empresa mejoran acceso y condiciones deficientes en hogares de personas con discapacidad.</p> <p>Sodimac mantiene un convenio de interoperabilidad con Sernac, que facilita la gestión de reclamos de los clientes.</p> <p>Contacto con los clientes: <i>Call center</i>, atención de clientes, buzones en tiendas, correos electrónicos al personal de Sodimac, página web y redes sociales de la compañía, línea directa, cartas de SERNAC y medios de prensa.</p>
Cemex		<p>Iniciativa de Construcción Urbana: Implementa un enfoque multisectorial y multiempresa. Colabora proactivamente con las ciudades desde las etapas más tempranas de su planeación urbana, para presentarles una perspectiva externa que les ayude a las autoridades a convertir su visión en acciones.</p>	<p>Cemex Ayuda a la Recuperación de un Terremoto con Viviendas Asequibles y Sustentables.</p> <p>Iniciativas de Nuevas Oportunidades de Trabajo.</p>

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridas	Creación de valor
Banamex			<p>Fomento Cultural Banamex: Exposiciones, publicaciones, apoyo a investigaciones, apoyo al arte popular y acciones de restauración y conservación busca preservar y difundir la riqueza del patrimonio artístico y cultural de México.</p> <p>Fomento Social Banamex que son donativos a diversas organizaciones de la sociedad civil y la participación directa en distintos proyectos, impulsa el desarrollo sustentable de comunidades con altos niveles de marginación, el apoyo a las familias y comunidades afectadas por desastres naturales, el fortalecimiento de la sociedad civil y la colaboración en proyecto de restauración que generan empleos.</p> <p>Fomento Ecológico Banamex que trabaja junto con la sociedad a favor de la sustentabilidad, la conservación y el cuidado de los recursos naturales y los ecosistemas de nuestro país.</p> <p>Educación Financiera promueve la calidad de vida de la población a través de estrategias educativas que les permitan manejar sus recursos de manera responsable.</p> <p>Banca Móvil y Transfer Banamex: En 2012 el servicio de Banca Móvil evolucionó la App Banamex Móvil, con la que se accedió a un mercado creciente, el de los usuarios de teléfonos inteligentes. Con solo una descarga el cliente lleva el banco en su celular para hacer consultas, pagos de tarjeta, compra de tiempo aire, localizar la sucursal más cercana e incluso trazar la ruta más corta para llegar, encontrar promociones, cotizar seguros, entre muchas otras funcionalidades.</p>

Resumen de las prácticas en las empresas internacionales

Medioambiente

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridas	Creación de valor
Coca-Cola	<p>Campañas de concientización al personal en el tema de ahorro de energía.</p> <p>Las plantas cumplen con estándares establecidos por la Compañía Coca-Cola a nivel global y realizan el tratamiento de efluentes interno o externo por un tercero autorizado/habilitado respetando todas las reglamentaciones, lo que permite asegurar la descarga de efluentes en condiciones que sustentan la vida acuática.</p> <p>Certificaciones ISO 9001 (quality management); ISO 14001 (environmental management) e ISO 17000 (process standardization).</p>	<p>Reciclaje y Win es un proyecto ICCB que califica cooperativas reciclables. Además del impacto positivo en términos de generación de ingresos para los socios de la cooperativa, Reciclar y Win es también parte de la estrategia de Coca-Cola Brasil, considerada crucial para los resultados de la compañía en esta área.</p> <p>En Argentina redujeron el 22% del agua utilizada en los procesos, tomando como base el volumen empleado en 2004.</p> <p>Planbottle: Desde 2010 iniciaron este programa con el que, resina elaborada 30% a base de plantas, que reduce 20% las emisiones de CO₂ además de ser 100% reciclable, han dejado de utilizar 28.000 barriles de petróleo y de generar 11.000 toneladas de CO₂, lo que equivale a retirar de circulación 2.103 automóviles. Y en 2012 han integrado en el Plantbottle en los envases de 1 litro de Ciel, lo que la convierte en la primera botella para agua en el país hecha parcialmente de plantas.</p> <p>Todas las nuevas fábricas construidas tendrán como objetivo generar menos de la mitad de los residuos que los reflejados en nuestras cifras de partida de 2008.</p>	<p>Desde Coca-Cola de Argentina se unen a la Fundación Vida Silvestre Argentina, coordinadora de La Hora del Planeta en el país, invitando a nuestros empleados, clientes, socios embotelladores y a toda la comunidad a «apagar las luces».</p> <p>A nivel mundial, para 2015, tienen como objetivo alcanzar al menos, el 50% de las latas y botellas que la Compañía pone en el mercado.</p> <p>Lograron incrementar el uso de envases retornables en el mercado, lo que hoy representa el 34% del volumen de nuestras ventas.</p> <p>PlantBottle® es un paso más hacia la botella del futuro que se recicla en un 100%, al igual que el envase de PET tradicional y permite reducir el uso de materias primas no renovables como el petróleo.</p> <p>2011 hemos realizado acciones en todas nuestras plantas para optimizar el uso de energía en la producción.</p> <p>Reabastecer: Programa nacional de reforestación y cosecha de agua. Una de las principales iniciativas para devolver a la naturaleza el agua que utilizan.</p> <p>Proyecto de eficiencia hídrica desarrollado en la planta de Hermosillo, que es una iniciativa con la que han reducido el 35% el uso del agua y que fue reconocida a nivel internacional con el premio Gran Ganador Global.</p> <p>Limpieza de cuerpos de agua: En 2012 han recolectado más de 100 toneladas de residuos.</p> <p>La Industria Mexicana de Reciclaje (IMER): Con el fin de cumplir con la meta de incorporar la mayor cantidad de material reciclado en los envases de sus bebidas han duplicado su capacidad actual de procesar 30.000 toneladas de PET y transformarlo de manera limpia para luego ser utilizado para fabricar nuevas botellas.</p> <p>Transformadora Ciel: Plataforma que busca impulsar proyectos creativos a favor del medioambiente a través del financiamiento colectivo, donde creadores exponen sus ideas sustentables para que los apoyen económicamente. También en esta misma línea existe el foro Ciel: un espacio sustentable que cuenta con una</p>

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridas	Creación de valor
			<p>azotea verde y utiliza paneles solares para la alimentación eléctrica, además de tener un sistema de captación de agua pluvial para el riego de áreas verdes, que sirve como lugar de trabajo abierto y de convergencia para gestar ideas en beneficio de la comunidad impulsando y motivando a emprendedores.</p> <p>Integración de equipos refrigerantes amigables con el ambiente que funcionan con una tecnología basada en CO₂, los cuales reducen su impacto de Gases de Efecto Invernadero un 99% en comparación con la tecnología actual.</p> <p>Transporte sustentable: Disminuir las emisiones a la atmósfera, reducir el consumo de combustible, eficientar las rutas y aplicar un programa de capacitación permanente. Utilizan transporte que emplean: gas, gasolina, electricidad y unidades híbridas que permiten que puedan trasladar sus portafolios a todo México.</p>
Unilever	<p>Monitoreo de indicadores de embalajes y empaquetamiento con el fin de reducir residuos sólidos.</p>	<p>Tipo de iluminación convencional por iluminación LED, generando un ahorro del 40% en el consumo energético utilizado en las operaciones de producción de aderezos.</p>	<p>El cambio en sus fórmulas de detergentes en polvo permite una disminución del 30% (85.000 toneladas) de CO₂ en un año, que equivale a quitar de circulación 23.000 autos o la cantidad de CO₂ que absorben 50.000 árboles.</p> <p>En Gualeguaychú se instaló un dispositivo para mejorar la eficiencia de combustión del quemador de torre, logrando una reducción en la emisión de GEI del 1%.</p> <p>Súmate al Ecolavado: El objetivo de la misma es seguir impulsando la conciencia ambiental de los consumidores y compradores para la categoría. Dentro de esta propuesta se plantearon dos ejes de trabajo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Educar y concientizar. 2. Aduñarse del concepto del Ecolavado, al mismo tiempo que impulsan las ventas. <p>Tema «Educación para el Consumo consciente»: Ha pasado a la matriz de materializada en Unilever Brasil. Buscan ayudar a los consumidores a adoptar un consumo más consciente.</p> <p>Vamos a ofrecer recargas a los consumidores en nuestra línea de productos de hogar y cuidado personal para que sea posible reutilizar el envase original.</p>

Derechos laborales

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridos	Creación de valor
Coca-Cola	<p>OHSAS 18001 (occupational safety and health).</p>		<p>Está en tus manos: Han consolidado este programa que enfatiza el reflejo y la aplicación de los valores de la compañía, promoviendo comportamientos de alto desempeño en seis aspectos clave: hacer que suceda; conversaciones productivas; inconformismo constructivo, colaboración contagiosa, liderar con el ejemplo; operar efectivamente.</p> <p>Vive más: Creen que el bienestar de sus asociados es fundamental para su desarrollo laboral, por ello crean un programa de actividades extra-laborales que facilitan la integración entre las áreas que conforman el Sistema Coca-Cola y en las que también pueden participar sus familias. De esta manera Vi-V+ busca promover el esparcimiento y recreación para fomentar un balance en la vida de sus asociados y contribuir a su sustentabilidad personal.</p> <p>En 2011, el programa Lamplighter se amplió para incluir a ocho países adicionales. Entre 2012 y 2015, el programa Lamplighter se implementará en 30 países más. Nuestro objetivo a más largo plazo es implantar este programa en todos los países en los que operamos con más de 100 personas. Implementaremos un marco global para el bienestar mental.</p> <p>Feel Free: Horario flexible para los trabajadores.</p>
Unilever		<p>En Argentina ya hay 2 salas de telepresencia que permiten participar de una reunión a distancia como si estuviéramos ocupando una silla en una mesa con otros colegas.</p> <p>Email Corporativo: Los empleados pueden contactar con el área de comunicación para solucionar sus dudas, realizar peticiones y enviar sugerencias.</p> <p>Chatea con el presidente: Es una oportunidad abierta a todos los empleados para que puedan dirigirse al presidente en tiempo real. Se publicarán tanto las preguntas como las respuestas.</p>	<p>La marca Dove junto con la Asociación Conciencia están centrados en un proyecto para fomentar la autoestima de las chicas.</p> <p>Reducción de accidentes y lesiones en el trabajo.</p>

Derechos Humanos

Em-presa	Prevención de riesgos	Híbridos	Creación de valor
Coca-Cola	<p>Aplicación de los Principios de Conducta.</p> <p>Iniciativa a favor de la no discriminación y la equidad: Han acordado con el convenio firmado por Coca-Cola con el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPREDI) entrega 1.100 colecciones de cuentos infantiles Kpatla para albergues escolares que la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas atiende en todo el país, incluido los 85 que apoyamos a través de Fundación Coca-Cola.</p>		<p>Durante 2011 se realizó el encendido del árbol en Córdoba y se colaboró con UNICEF y el Four Seasons en «El Árbol de los Sueños», donde la gente pudo dejar sus mejores deseos para el próximo año. Lo recaudado a través de bonos contribución fue destinado a las acciones de UNICEF para promover los derechos de los niños y niñas con discapacidad en Buenos Aires.</p>
Unilever	<p>Código de Principios de Actuación. En este código, se describen los valores defendidos dentro de Unilever, como la honestidad, la integridad, la ética y el cumplimiento de la legislación brasileña y el ser humano y los derechos sociales. También por medio de él a asegurar que nuestro modelo de gobierno promueve la comunicación y el cumplimiento de nuestras operaciones y negociaciones a lo largo de la cadena transparente.</p>	<p>Unilever Brasil cuenta con un canal especial para recibir informes sobre infracciones de los Derechos Humanos entre sus proveedores. Un mapeo más detallado de Proveedores con el respeto a los Derechos Humanos se inició en 2012.</p>	<p>El programa de abastecimiento responsable refinado prácticas de gestión socio y un cuestionario distribuido a los casi 6.000 proveedores abordó cuestiones que van desde los derechos humanos a la sostenibilidad.</p>

Anti-corrupción

Em-presa	Prevención de riesgos	Híbridos	Creación de valor
Coca-Cola		<p>Realización de cuatro sesiones de capacitación contra la corrupción. Uno es para todos los empleados administrativos e incluye contenidos sobre el comportamiento contrario a la competencia, en consonancia con el Código de Principios de Negocios.</p>	<p>Transparencia en la toma de decisiones: Impulsan la inclusión en sus empaques y etiquetas de las Guías Diarias de Alimentación (GDAs).</p> <p>Mercadotecnia responsable: No dirigen mensajes publicitarios de ninguna de sus marcas a niños menores de 12 años ni anuncian sus productos en programas infantiles.</p>
Unilever	<p>No tienen la formación en anti-corrupción para los proveedores, pero todos sus contratos requieren que los socios firmen un plazo de conciencia de su Código de Principios de Actuación, que aborda temas como la corrupción, los Derechos Humanos y las condiciones de trabajo. Durante el año, todos los empleados también participaron en la formación en línea que se abordaron una serie de cuestiones, incluidos los Derechos Humanos y la corrupción.</p>	<p>El área de investigación del consumidor —Market Insights del Consumidor (CMI)— se encarga de analizar las tendencias, comportamientos, percepciones y los hábitos de consumo de las personas que utilizan sus productos. Al igual que en otras áreas de Unilever, no son locales (Brasil), regional (América Latina) y los equipos globales responsables del desarrollo de soluciones y el suministro de insumos para las innovaciones específicas para cada mercado y de la región, además de la vigilancia de sus marcas y su posicionamiento.</p>	

Desarrollo y comunidades

Em- presa	Prevención de riesgos	Híbridos	Creación de valor
Coca-Cola	<p>En 2004 se creó el Instituto de Bebidas para la Salud y el Bienestar, una iniciativa de la compañía Coca-Cola que apunta a apoyar investigaciones sobre nutrición y educación, haciendo foco principal en la industria de las bebidas.</p>		<p>Las GDA's se basan en evidencia científica y constituyen un sistema que busca ayudar al consumidor a comprender la información nutricional que aparece en los empaques de los alimentos y bebidas. Así informan a simple vista de la cantidad de calorías, azúcares, grasas totales y sodio que aporta un alimento y cuánto representan esas cantidades en relación con los Valores Diarios de Referencia (VDR) establecidos para una alimentación equilibrada. Los VDR corresponden a recomendaciones de la ingesta de nutrientes necesaria para satisfacer los requerimientos nutricionales de un adulto promedio.</p> <p>Coca-Cola lanzó en 2009 su perfil oficial en Facebook (www.facebook.com/CocaCola) a través del cual interactúa diariamente con más de 38 millones de personas en todo el mundo.</p> <p>Coca-Cola de Argentina cuenta con una línea gratuita de información al Consumidor donde se puede ampliar la información sobre sus productos.</p> <p>Contribuyen para que la gente pueda llevar una vida activa y saludable mediante una amplia variedad de bebidas.</p> <p>Dale juguemos: El programa consiste en el dictado de capacitaciones a los docentes en temas de Nutrición y Educación Física Infantil y en la entrega a las escuelas de materiales deportivos para los recreos y de materiales didácticos para ser trabajados en el aula durante 7 semanas consecutivas.</p>
Unilever		<p>Charlas con sus proveedores, donde los capacitan en la correcta clasificación de residuos provenientes del proceso de sus materias primas.</p>	<p>Junto con la Organización TECHO Argentina (ex Un Techo para mi país) construyen viviendas de emergencia junto a familias de la comunidad.</p> <p>RedACTIVOS (fruto de la ONG La Usina): Un emprendimiento para la comercialización a escala de productos y servicios desarrollados por personas con discapacidad. Esta red reúne 13 emprendimientos productivos que dan trabajo legítimo a 420 personas con discapacidad. Su objetivo es promover la autonomía social y económica de estos trabajadores.</p>

«La responsabilidad social empresarial y la creación de valor en América Latina» analiza las tendencias observables más actuales de responsabilidad social empresarial y de sostenibilidad en Brasil, México, Chile y Argentina, con especial énfasis en el sector eléctrico.



Los autores agradecen a IBERDROLA su colaboración, a través de su patrocinio, que ha hecho posible esta publicación.



Centro Global
de Negocios Sostenibles