



**SEMINARIO DE  
INVESTIGACIÓN EN GESTIÓN  
SUSTENTABLE**

**RESPONSABILIDAD SOCIAL  
EMPRESARIAL:  
CASO BIMBO**

**INTEGRANTES DEL EQUIPO:**

ALEJANDRO SILVA JHENIFER  
LÓPEZ SANTIAGO MARÍA GUADALUPE  
MEDRANO SANDOVAL BRENDA PAMELA  
MEDRANO SANDOVAL DIANA MARGARITA  
TELLEZ CASTILLO SAID

**ASESORES:**

DR. LÓPEZ VILLAREAL BLANCA ELVIRA  
MTRO. RAFAEL REYES AVELLANEDA  
DR. SÓLIS PÉREZ PEDRO CONSTANTINO

**LICENCIATURA  
ADMINISTRACIÓN**

**DIVISIÓN  
CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES (CSH)**

**TRIMESTRE 18-P**

## INDICE

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	4
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	6
<b>PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	8
<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL CASO: BIMBO</b> .....	9
<b>MARCO TEORICO</b> .....	9
<b>CAPÍTULO 1. ÉTICA</b> .....	9
<b>1.1. CONCEPTO DE ÉTICA</b> .....	9
<b>1.2. ANTECEDENTES</b> .....	11
1.2.1. El pensamiento griego: Aristóteles.....	11
1.2.2. La ética del éxito: Maquiavelo.....	12
1.2.3. La ética racionalista: Kant y Hegel.....	13
1.2.4. La ética del mercado: Adam Smith.....	15
1.2.5. La ética marxista.....	16
1.2.6. Identidad de los valores.....	18
<b>1.3. EL RESPETO DE LOS DERECHOS HUMANOS</b> .....	20
<b>1.4. ÉTICA EMPRESARIAL U ORGANIZACIONAL</b> .....	22
1.4.1. Concepto.....	22
1.4.2. Ética en el trabajo.....	24
1.4.3. Código de conducta.....	25
1.4.4. Ética y Comportamiento Humano.....	28
1.4.5. Ética y Liderazgo.....	29
<b>CAPITULO 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b> .....	30
<b>2.1. CONCEPTO DE RSE</b> .....	30
<b>2.2. ANTECEDENTES DE LA RSE</b> .....	31
<b>2.3. PRINCIPIOS DE LA RSE</b> .....	32
<b>2.4. ÁMBITOS DE ACTUACIÓN DE LA RSE</b> .....	33
2.4.1. Los Derechos Humanos y el Pacto Mundial.....	33
2.4.2. Los Derechos Laborales.....	37
2.4.3. Los Derechos Medio Ambientales.....	38
<b>2.5. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL ANTE LOS GRUPOS IMPLICADOS: LOS STAKEHOLDERS</b> .....	40

2.5.1. Concepto de los stakeholders.....	40
2.5.2. La teoría de los stakeholders.....	42
2.5.3. El triple uso del enfoque stakeholder .....	43
2.5.4. Tipos de Stakeholders .....	44
<b>2.6. VALORES EMPRESARIALES .....</b>	<b>46</b>
2.6.1. Importancia de los valores empresariales.....	47
<b>CAPITULO 3. DESARROLLO SOSTENIBLE.....</b>	<b>48</b>
<b>3.1. ANTECEDENTES DEL DESARROLLO SOSTENIBLE .....</b>	<b>48</b>
<b>3.2. CONCEPTO DE DESARROLLO SOSTENIBLE .....</b>	<b>51</b>
<b>3.3. DIMENSIONES DEL DESARROLLO SOSTENIBLE.....</b>	<b>52</b>
3.3.1. La dimensión ecológica .....	55
3.3.2. La dimensión económica .....	57
3.3.3. La dimensión social .....	59
3.3.4. La dimensión institucional y política.....	62
<b>3.4. PRINCIPIOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE .....</b>	<b>63</b>
<b>3.5. OBJETIVOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE .....</b>	<b>68</b>
<b>3.6. LA SOSTENIBILIDAD EN LAS EMPRESAS .....</b>	<b>70</b>
<b>CAPÍTULO 4. ESTUDIO DE CASO BIMBO .....</b>	<b>74</b>
<b>4.1. IDENTIDAD DE BIMBO .....</b>	<b>74</b>
4.1.1. Antecedentes y fundadores .....	74
4.1.2. Misión, visión y objetivos .....	77
4.1.3. Logotipo, marcas y línea de productos .....	78
4.1.4. Cronología de Fábricas .....	89
<b>4.2. ASPECTOS DE LA RSE APLICADOS A BIMBO .....</b>	<b>93</b>
4.2.1. Aspectos externos. Dimensiones de la Sostenibilidad .....	94
4.2.2. Aspectos internos .....	111
<b>4.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>119</b>
<b>4.4. ¿LA EMPRESA BIMBO ES SOCIALMENTE RESPONSABLE? .....</b>	<b>122</b>
<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>124</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>125</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>126</b>

## **AGRADECIMIENTOS**

*Esta tesina va dedicada a Dios, mi familia y profesores. A Dios, por permitirme vivir y disfrutar de cada día, así como el tener y disfrutar a mi familia. A mi familia, que me ha apoyado, alentado y ha brindado las herramientas necesarias para cumplir cada proyecto propuesto y ahora culminar mis estudios a nivel licenciatura. A mis profesores, que me han brindado los conocimientos y las competencias necesarias para el campo laboral.*

*No ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero gracias a sus aportes, a su amor, a su inmensa bondad y apoyo, lo complicado de lograr esta meta se ha notado menos. Les agradezco, y hago presente mi gran afecto hacia ustedes.*

**-Alejandro Silva Jhenifer**

*A mis padres, mis hermanas, Dios y mis profesores, a Ustedes les dedico estas palabras como un pequeño reconocimiento al apoyo incondicional que me han brindado. Una meta más en mi vida se ha cumplido, las palabras no bastan para agradecer el apoyo y comprensión que me han otorgado en todo momento, ya que su ayuda ha sido valiosa para mí. A pesar de todo he tratado de dar lo mejor de mí y no ha sido fácil tengo que admitirlo, pero su confianza, su esfuerzo, su conocimiento y los recuerdos de todos ustedes me han ayudado a seguir adelante.*

*La vida coloca a cada persona en un lugar especial y nos da la oportunidad de elegir como vivirla, con base en nuestras decisiones y acciones, siempre y cuando no dañemos a los demás, tenemos todo el derecho del mundo a encontrar nuestra propia felicidad.*

**-López Santiago María Guadalupe**

*Dedico esta tesina a mis padres, hermanos, Dios, amigos y a mis profesores, por el gran apoyo que me han ofrecido para culminar con éxito este trabajo de investigación. A mis padres, por su paciencia y dedicación en enseñarme a agradecer lo que tengo y brindarme su amor y cariño. A mis hermanos, por la oportunidad de tenerlos y dedicarme su tiempo. Premio a mi hermana gemela por su compañía a lo largo de toda mi vida. A Dios, por el hermoso detalle de estar con mi familia y conmigo en todo momento y de hacer que nuestros días los vivamos con mayor felicidad. A mis amigos, por los instantes que he pasado a lado de ellos y por los consejos que nos hemos dado en toda la carrera. A mis profesores, por el aprendizaje y experiencia que me otorgaron en cada asignatura.*

*Tengo en mente que cada decisión que tome en cualquier ámbito, su ayuda nunca me faltará.*

**-Medrano Sandoval Brenda Pamela**

*Dedicada con amor a mis padres, hermanos, profesores y Dios. Cada uno de ellos me han brindado todo un apoyo incondicional que me ha permitido lograr mis objetivos a base de metas propuestas. A mis padres porque me han dado las bases y apoyo para seguir yo misma por mi camino. A mis hermanos porque con sus sabias palabras me han impulsado a seguir adelante. A mis profesores porque me han dado la oportunidad de generar una amplia gama de conocimientos y sobre todo por su comprensión y paciencia para resolver mis dudas. Y a Dios porque ahora estoy con vida y gracias a ello disfruto cada día de mi existencia.*

*En general agradezco profundamente todo su apoyo y también a mis compañeros de tesina porque un trabajo en equipo siempre se consiguen mejores resultados.*

**-Medrano Sandoval Diana Margarita**

*Quiero agradecer a todos mis profesores ya que ellos me enseñaron valorar los estudios y a superarme cada día, también a la Universidad porque en sus aulas recibo las más gratas enseñanzas que nunca olvidare. Y a mis queridos padres por su apoyo incondicional a lo largo de licenciatura, es por ello que esta tesina se la dedico principalmente a ustedes con mucho cariño y admiración.*

*Un trabajo de investigación es siempre fruto de ideas, dedicación y esfuerzos, por lo tanto, agradezco a mis compañeras de equipo por su apoyo personal y humano.*

**-Téllez Castillo Said**

## INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial es un término que se ha acuñado en las empresas recientemente, se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios ya que involucra al sector económico, social, ambiental y gubernamental y busca reconocer las inclinaciones de los distintos grupos de interés también denominados Stakeholders.

Para efectos de la presente investigación se considera que la Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso consciente y congruente de las empresas para cumplir sus intereses considerando los ambientes tanto internos como externos, así como los sectores antes mencionados, demostrando respeto para sus grupos de interés y contribuyendo a la construcción del bien común.

La Responsabilidad Social Empresarial incluye elementos éticos, morales y formas de actuar basándose en el respeto de los derechos humanos, laborales, ambientales y políticos. Por tanto, el presente trabajo explicará qué es la ética y cómo esta reside en el comportamiento moral del ser humano, mismo que se comprenderá con mayor profundidad a partir de sus antecedentes y la importancia que dicho comportamiento tiene en el respeto a los Derechos Humanos tanto a nivel individual como empresarial.

Dentro de la ética, se dará a conocer la importancia que tiene ésta en el ámbito empresarial la cual radica en que sea real y las empresas se comprometan con los stakeholders y no simplemente se use como estrategia de marketing, para crear buena reputación y un aumento en los beneficios económicos de la empresa. Como seres humanos tenemos la capacidad de responder a las consecuencias ya sean positivas o negativas de los actos que realizamos y nos distinguimos por la capacidad de decidir, por ello es que la Responsabilidad Social Empresarial estriba en las personas que están a cargo de las empresas. No se debe perder de vista que las empresas generan productos o servicios para crear utilidades, para ello necesitan el apoyo de los trabajadores, sin el beneficio económico la razón de ser de la empresa no existiría, ni tampoco la razón de ser de los trabajadores. Los códigos de conducta empresariales incluyen los valores, principios, y aspectos de la cultura de la empresa para lograr un bienestar justo tanto de la sociedad, el medio ambiente, la economía y el gobierno, ya que estos sectores están relacionados directamente con las actividades que desempeña la organización. Contar con un código de ética no necesariamente implica que la empresa sea responsable o mejor que otras, lo que realmente aporta valor del código de ética, es el uso del mismo.

El desarrollo sostenible también implica un lugar importante en la Responsabilidad Social Empresarial ya que las empresas deben actuar como promotoras en la generación de beneficios tanto para el cuidado del medio ambiente como para la sociedad, a través de sus prácticas productivas y económicas.

La última parte de esta investigación se enfocará en el estudio de caso de la empresa BIMBO, describiendo de manera general la identidad que la distingue y quiénes son los actores que involucra. Posteriormente, se dará una reflexión si en realidad sus prácticas empresariales en el ámbito de la ética, la Responsabilidad Social Empresarial y el Desarrollo Sostenible, benefician a todos sus actores (tanto internos como externos) o si los beneficiarios son sólo los accionistas que buscan su interés propio.

# PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN

## Objetivo de investigación

Demostrar si la empresa Bimbo está cumpliendo con sus obligaciones y compromisos éticos hacia los trabajadores, hacia la comunidad y hacia el medio ambiente.

## Preguntas de investigación

- 1) ¿Bimbo es una empresa orientada hacia la rentabilidad de los accionistas?
- 2) ¿Bimbo tiene un enfoque orientado hacia los participantes o stakeholders internos?
- 3) ¿Bimbo está orientada socialmente hacia la comunidad o entorno?

## Justificación de la investigación

La responsabilidad social empresarial es un enfoque diferente de visualizar a la empresa que toma en cuenta no sólo los beneficios o lucro económico, sino también otros aspectos éticos, de Derechos Humanos, de medio ambiente y comunidad comprometiendo a la empresa Bimbo con todos los participantes de su entorno para lo cual se analizarán los siguientes aspectos:

- Medio ambiente
- Economía
- Comunidad
- Gobernabilidad
- Derechos humanos
- Clima laboral
- Valores éticos

# RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

## CASO: BIMBO

### MARCO TEORICO

## CAPÍTULO 1. ÉTICA

### 1.1. CONCEPTO DE ÉTICA

Al hablar de ética comúnmente tendemos a pensar que este término es sinónimo de moral, por lo que es conveniente aclarar el significado de cada concepto, tal y como lo señalan Soto y Cárdenas (2007, pp. 5-7) existen diferencias entre ética y moral. Según la etimología de cada uno de los dos términos, ética proviene del griego *ethos*, que significa costumbre. Por otro lado, moral proviene del latín *mos*, *moris*, que también significa costumbre. Esto apoyaría la idea de que ambos conceptos son sinónimos. Sin embargo, si se profundiza en la etimología se observa que ética parece provenir del sánscrito *satyan*, que significa esencia, y parece que la raíz sánscrita del término moral es “ma”, que significa medir. Por consiguiente, tiene más sentido esta última raíz, ya que al parecer proporciona un sentido mucho más lógico de lo que se desea expresar, es decir, una situación puede ser a la vez ética y moralmente posible, ya que se podría medir el hecho en función del cuestionamiento ético que se hace. Se puede concluir que la ética se inclina más hacia la teoría, en tanto que la moral lo hace más hacia la práctica. La ética es una de las tres áreas de la filosofía. Las otras son la epistemología, o teoría del conocimiento, y la metafísica. El campo de estudio de la ética es el juicio moral. La ética es el estudio sistemático de la naturaleza de los conceptos axiológicos, como “bien”, “mal”, “correcto”, “equivocado”, etc., y de los principios generales que justifican la aplicación de ellos a alguna acción o acto. Su importancia radica en su relación con las nociones fundamentales de moralidad, y éstas pueden tener grandes consecuencias en relación con la conducta de las personas.

Para Guillen (2006, p. 4) la ética hace referencia a la calidad humana de las personas y de sus acciones o como lo entendieron los clásicos, a su excelencia. En una primera aproximación al concepto, cabe decir que un comportamiento se califica como ético precisamente cuando contribuye al desarrollo de las cualidades propias del ser humano o, lo que es lo mismo, cuando hace al individuo mejor persona, cuando su calidad humana crece. Actuar bien supone actuar de modo que la acción realizada edifique al individuo como persona. Por eso, el bien, en sentido ético, es aquello que contribuye a la perfección de la persona como tal, al desarrollo de su dimensión propiamente humana. Una persona que habitualmente dice la verdad, se hace mejor persona y, por ello, alguien en quien se puede confiar de modo habitual. El mal, en sentido ético, es aquello que deshumaniza. El que miente habitualmente

pierde ante los demás la legitimidad de sus afirmaciones. La persona es beneficiaria o víctima de su propio actuar, ya que actuando se hace a sí misma. A nadie le gusta ser engañado, pues se siente rebajado, o tratado con menor dignidad de la que en justicia es merecedor.

Guillen también hace mención que los elementos básicos de la ética en la realidad humana son el bien, la norma y la virtud. El *bien* se presenta como aquello a lo que todos aspiramos (en sus diversas manifestaciones) y para lograrlo descubrimos los modos más o menos correctos, las *normas* de actuación que sirven de guía, como las instrucciones de uso o el mapa de carreteras que ayudan a que se logre llegar al fin propuesto. Pero no basta saber qué es lo bueno, y cómo lograrlo, hay que obrar en la práctica y ahí es donde aparece el concepto de *virtud*. La justicia es un *bien* humano, pues hace mejor persona a quien la posee. Cuando esto es descubierto por la razón, surge la necesidad de buscarla como *norma* de conducta, se descubre la necesidad de actuar dando a cada uno lo que le corresponde, con justicia, sin arbitrariedades. Pero el conocimiento de la norma ética, en cuanto bien para la persona y la sociedad, no se convierte en una realidad hasta que no es puesto en práctica. Sólo cuando se pone en práctica de modo habitual la norma ética de la justicia, se puede hablar de que una persona es justa, que posee esta *virtud*. Como dirán los clásicos como Sócrates o Aristóteles, quien miente se hace mentiroso, quien es valiente valeroso, quien dice la verdad es persona sincera... La ética constituye una dimensión propia del ser humano, pues en la medida en que éste es racional y libre, se hace responsable de su obrar. Ante esta realidad, se puede «encender la luz» y observar esta dimensión o se puede ignorar, pero las consecuencias de obrar de un modo u otro, conforme a normas éticas o en contra de ellas, son inevitables. (2006, p. 6)

En otra definición, Velasquez señala que la *Ética* es la disciplina que examina los estándares morales personales o los estándares morales de una sociedad. Pregunta cómo se aplican éstos estándares a nuestras vidas y si son razonables o irrazonables; es decir, si están apoyados por buenas razones o por razones pobres. Por tanto, una persona comienza a aplicar la ética cuando toma los estándares morales absorbidos de la familia, la iglesia y los amigos [...]. Ética es el estudio de los estándares morales; el proceso de examinar los estándares morales de una persona o sociedad para determinar si son razonables o no, a fin de aplicarlos a las situaciones y asuntos concretos. La meta fundamental de la ética es desarrollar un cuerpo de estándares morales que pensamos son razonables, estándares que hemos analizado con cuidado, y que hemos decidido son justificados para aceptarlos y aplicarlos a las decisiones que conforman nuestras vidas. (2006, pp. 10-11)

Conforme a las definiciones anteriores, al ser la moral el objeto de estudio de la ética, esta última se encarga de explicar el comportamiento moral del ser humano definiendo qué acciones se consideran buenas y cuáles malas. De esta manera, las acciones que realice una persona determinarán cómo es su manera de actuar en la sociedad y si éstas afectan de manera positiva o negativa tanto a su persona como al medio en el que convive.

## **1.2. ANTECEDENTES**

Los antecedentes de la ley moral son fundamentales para comprender la evolución del pensamiento ético descrito por diversos autores, mismos que nos guían a entender cómo la ética gira en el hombre y en los negocios.

Como lo menciona Labrada (2010, p. 31) la historia del pensamiento manifiesta el esfuerzo por descubrir la verdad sobre el hombre y el bien moral siglo tras siglo. La Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas de 1948 es el texto que trata de proponer el contenido ético universal que guíe la convivencia social en todos los países. Los principios de la dignidad del hombre, la igualdad, la libertad, y la paz son principios comunes a la ética de todos los tiempos y culturas.

### **1.2.1. El pensamiento griego: Aristóteles**

Como menciona Labrada (2010, p. 31) la ética de las virtudes de la prudencia, de la justicia, de la fortaleza y la templanza, propuestas por Aristóteles a comienzos del siglo cuarto antes de Jesucristo en la *Ética a Nicómaco*, inspira los códigos de conducta profesionales y empresariales de nuestros días.

En el Libro V de la *Ética a Nicómaco*, sobre la justicia, Labrada (2010, p. 32) consigna que Aristóteles afirmó que: *vemos que todos están de acuerdo en llamar justicia a la disposición en virtud de la cual los hombres practican lo que es justo, obran justamente y quieren lo justo*. La justicia, pues, incluye el ejercicio de todas las virtudes; además del bien obrar y del bien hacer requiere la disposición y la intención. Desde el concepto amplio de justicia, Aristóteles distingue una clase de justicia que llama parcial o particular. La justicia parcial o particular, que requiere la alteridad, se divide en justicia distributiva y justicia correctiva. En la justicia distributiva cada uno recibe según sus méritos e interviene el elemento de la proporción, [...]. La justicia correctiva o conmutativa voluntaria es la que rige en los contratos, en los que las partes acuerdan prestaciones equivalentes. La justicia correctiva involuntaria es la que aplica el juez por la fuerza ante una situación de injusticia provocada por el ciudadano. Se puede así considerar la justicia judicial como parte de la justicia correctiva o conmutativa.

La amistad tiene un lugar importante en la historia de las ideas morales porque se considera anterior a la justicia. Aristóteles dedica a la amistad los libros VIII y IX de la *Ética a Nicómaco*. Labrada (2010, p. 33) establece que Aristóteles manifestó: *La*

*amistad es una virtud o algo acompañado de virtud y, además, es lo más necesario para la vida. La amistad también parece mantener unidas las ciudades, y los legisladores se afanan más por ella que por la justicia. Y cuando los hombres son amigos, ninguna necesidad hay de justicia, pero, aun siendo justos, sí necesitan de la amistad, y parece que son los justos los que son más capaces de amistad.* Hay tres clases de amistad. La amistad por interés es aquella en la que el objeto reside en obtener un beneficio por parte de uno de los amigos. La amistad por placer es aquella en la que ambos se encuentran gusto y agrado. La amistad perfecta es aquella en la que ambos desean el bien mutuo y es propia de personas buenas y virtuosas.

Siguiendo con Labrada (2010, p. 33), en Aristóteles la comunidad política es una realidad ética, moral y cultural que debe dar prioridad a la educación en las virtudes con el fin de fomentar el comportamiento ético de los futuros ciudadanos. Además de la justicia y sus diversas acepciones, la *Ética a Nicómaco* describe un sinnúmero de virtudes y vicios. Aristóteles califica de viles y mezquinos al avaricioso, a quien hace negocios sórdidos o quien se mueve por lucro injusto, así como al tirano que se apropia de lo que no es suyo, y a los que pretenden beneficios que no les corresponden. El generoso es el que sabe entregar a quien debe y cuando debe.

Labrada concluye que a finales del siglo IV antes de Jesucristo se produce en Grecia un importante cambio político, [...]. El pensamiento griego abandona el interés por los temas políticos y se repliega sobre la felicidad del hombre como individuo, la filosofía abandona la tendencia especulativa con anterioridad para tomar preferencia por la filosofía práctica, y la ética. El objeto de reflexión recae, en este periodo, sobre la esencia de la felicidad individual del hombre más que como miembro de la comunidad política. (2010, pp. 33-34)

### **1.2.2. La ética del éxito: Maquiavelo**

El *Príncipe* lo escribe Maquiavelo en 1513 para Lorenzo el Magnífico, hijo de Pedro de Médicis. Consta de veintiséis breves capítulos de los que dedica algunos a experiencias políticas y a las formas de acceder al gobierno de una nación, entre las que condena el acceso por traición; en otro momento pone ejemplos de los que llegaron al principado por medio de la maldad, [...]. Los capítulos XVII y XVIII abren a Maquiavelo un lugar en la historia del pensamiento político. (Labrada, 2010, p. 40)

De acuerdo a los capítulos del *Príncipe* (capítulo XVII sobre la *severidad* y la *clemencia*; capítulo XVIII, bajo el título *De qué modo los príncipes deben guardar la fe dada*, y sobre la condición humana), Labrada (2010, pp. 40-42) opina que, puesto que el hombre no es enteramente bueno ni enteramente malo, si hace algo bueno es por necesidad, sólo el hambre y la pobreza le hace laborioso, es la ley y su compulsión, y no la propia resolución moral, la que hace bueno al hombre. Y esto

es igual en todas las épocas, es una realidad sobre la que se gobierna y por tanto la causa de los problemas del arte, de la política y de las relaciones entre el poder y el orden ético. También Labrada menciona que, para Maquiavelo, [...], la política se convierte en la técnica del éxito. El éxito, en el caso del príncipe, es adquirir el poder y conservarlo. Conseguir este objetivo en Maquiavelo tiene una lógica interna que consiste en poner los medios eficaces para alcanzarlo y conservarlo. Cualquier medio que utilice el que gobierna, crimen, hipocresía o falsedad, son buenos.

### **1.2.3. La ética racionalista: Kant y Hegel**

En el siglo XVI Descartes escribe el *Discurso del método para conducir bien la propia razón y buscar la verdad en las ciencias*. En esta obra se inicia la metodología racionalista que, desarrollada en los siglos posteriores, alcanza su máxima expresión en Kant y Hegel. Dicha metodología racionalista, Labrada explica que la epistemología racionalista, [...], extiende el concepto de necesidad al universo y a los acontecimientos que se producen en él. Como consecuencia de que el universo tiene una estructura necesaria, el hombre, a través de la razón, debe desentrañar y conocer las leyes que rigen la naturaleza y así podrá predecir el futuro y dominar los fenómenos que ahora o antes pudieron sorprenderle. El racionalismo, como consecuencia de esta epistemología, desecha el pensamiento práctico, el que se aplica a realidades contingentes, como son los actos del hombre y la organización social, de modo que el racionalismo aplica el método propio de las ciencias matemáticas a todas las realidades objeto de estudio, incluida la conducta humana. (2010, p. 42)

Sin embargo, Labrada argumenta que en el siglo XVIII Immanuel Kant tilda de dogmático al racionalismo de Descartes, que tiene acogida en la Europa continental, por el carácter incuestionable e innegable con el que presenta sus tesis y conclusiones. La duda metódica del criticismo en el que desemboca el incipiente racionalismo proponen un moral elaborada a priori por la razón que prescinde de todo dato externo, real o natural. Kant entiende por metafísica de las costumbres el conjunto de leyes, a priori, por las que se determina la voluntad. Sólo esta metafísica de las costumbres es propiamente moral [...]. (2010, p. 43)

- **Kant**

Labrada señala que en el prólogo al *Fundamento de la metafísica de las costumbres* Kant distingue entre el conocimiento racional material, que considera algún objeto, y el conocimiento racional formal, que se ocupa sólo de la forma de entendimiento. La filosofía formal se llama lógica y la filosofía material se divide en física o teoría de la naturaleza y en ética, que examina las leyes de la libertad o teoría de las costumbres. (2010, p. 44)

Asimismo, Labrada (2010, p. 44) indica que Kant señaló que *la ética determina las leyes de la voluntad del hombre como leyes según las cuales todo debe suceder, examinando también las condiciones por las cuales muchas veces no sucede. La ética tiene una parte empírica o antropológica práctica y la parte racional propiamente llamada moral.* También Labrada apunta que en el *Fundamento de la metafísica de las costumbres* Kant expone los presupuestos de la razón práctica en la que hay una facultad encaminada a la acción que determina la moralidad de los actos del hombre. [...], la autonomía moral se convierte en ley fundamental de la filosofía de Kant.

Por otra parte, Velasquez explica que con el fin de entender cuál es la base para los derechos morales, la teoría ética desarrollada por Kant da respuesta a ello. La teoría de Kant se basa en un principio moral que llamó imperativo categórico y que requiere que todos deben ser tratados como personas libres e iguales a todos los demás. Es decir, cada uno tiene un derecho moral a este tratamiento, y cada uno tiene la obligación moral correlativa de tratar a otros de esta manera. Kant proporciona al menos dos maneras de formular este principio moral básico; cada formulación sirve como explicación del significado de este principio y su obligación correlativa. [...], la primera versión de Kant del imperativo categórico se expresa en el siguiente principio: Una acción es moralmente correcta para una persona en cierta situación sí y sólo sí, la razón de la persona para realizar la acción es una razón que estaría dispuesta a que todas las personas acataran, en una situación similar. La segunda versión de Kant del imperativo categórico se expresa en el siguiente principio: Una acción es moralmente correcta para una persona sí, y sólo sí, al realizar la acción, la persona no usa a otros únicamente como un medio para prosperar en sus propios intereses, si no también respeta y desarrolla su capacidad para elegir con libertad por sí misma. Ambas formulaciones se reducen a lo mismo: las personas deben tratarse unas a otras como libres e iguales en la búsqueda de sus intereses. (2006, pp. 78-80)

## **Hegel**

Por su parte Hegel evalúa positivamente que Kant destaque la “intencionalidad” en el obrar del hombre como el factor principal de la moralidad de los actos humanos. En la segunda parte de la *Filosofía del derecho*, publicada en 1821, Hegel estudia la moralidad y destaca la importancia de la intención y la relación que existe entre el bien y la conciencia. Pero Hegel considera peligrosa la tesis kantiana de la autonomía de la voluntad para determinar el bien moral, pues la hipocresía, la maldad convencida y autosuficiente que se justifica a sí misma, es la forma suprema que puede alcanzar el proceso subjetivo de la moral, según cada conciencia. En opinión de Hegel hay que superar el proceso subjetivo en el que se apoya la doctrina de Kant. Hegel aborda la cuestión de la moral y de la ética desde el método

dialéctico que preside su sistema filosófico, que propone los momentos del desenvolvimiento de la Idea de la voluntad y en sí/para sí. A la voluntad inmediata formada por el derecho abstracto y formal se contraponen la voluntad refleja como individualidad subjetiva determinada frente a lo universal; ambos momentos se superan por la eticidad. [...]. La eticidad se desenvuelve en la dinámica propia de la dialéctica hegeliana de tesis, antítesis y síntesis. (Labrada, 2010, p. 47)

Labrada (2010, pp. 47-48) determina que Hegel mencionó que *la sustancia ética es, igualmente: a) Espíritu natural –la familia-; b) en su desunión y apariencia –la sociedad civil-; c) el Estado, precisamente, en tanto libertad universal y objetiva, en la libre autonomía de la voluntad individual; el Estado, que como espíritu real y orgánico, 1) de un pueblo, 2) a través de las relaciones de los específicos espíritus nacionales, 3) se realiza y se manifiesta en la Historia Universal como espíritu universal del mundo. El Derecho de Estado es el supremo.*

Desde el concepto de eticidad Hegel construye el ámbito de la libertad del hombre. La familia es el primer momento de la eticidad, [...]. Subraya Hegel que la identidad jurídica le viene dada al individuo como miembro de la unidad familiar, y si así es con la identidad jurídica también lo es con la moral, [...]. La familia como comunidad ética tiene su antítesis en la sociedad civil, que la concibe Hegel como la ampliación de la familia. El Estado es para Hegel el tercer momento de la eticidad en la medida en que refuta y supera la contraposición entre la tesis, la familia y la antítesis, la sociedad civil. Labrada (2010, p. 49) consigna que Hegel explicó que *el Estado es en realidad de la Idea ética; es el Espíritu ético en cuanto voluntad patente, clara para sí misma, sustancial, que se piensa y se sabe, y que cumple lo que él sabe y cómo lo sabe.*

#### **1.2.4. La ética del mercado: Adam Smith**

Adam Smith publicó *Investigaciones sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones* en 1776. Propone la tesis de que el Estado no debe interferir en la vida económica, ya que cada individuo, guiado por sus intereses, actuará de la mejor forma posible para sí mismo y para la sociedad en general. Acerca del método por el que los intereses eminentemente egoístas se conjuguen y coordinen entre sí, dando lugar a la organización, Smith encuentra la respuesta en las llamadas “leyes del mercado”. El intervencionismo del Estado en el mercado frustra necesariamente la división natural del trabajo, la actuación de la mano invisible y el proceso de mejora. El Estado debe abstenerse de intervenir en la economía porque si los hombres actúan libremente en la búsqueda de su propio interés, una mano invisible convierte sus esfuerzos en beneficios para todos. (Labrada, 2010, pp. 49-50)

De acuerdo a Labrada (2010), interés personal, más propiedad, más competencia entre vendedores en el mercado lleva a los productores, “gracias a una mano

invisible”, a alcanzar un objetivo que no habían buscado de manera consciente, que es el bienestar de la sociedad. Para Adam Smith perseguir y buscar el beneficio particular redundan en beneficio de la sociedad. (p. 50)

Para Velasquez la mano invisible, de acuerdo con Adam Smith, es la competencia del mercado que impulsa el interés personal de los individuos a actuar de manera que sirven a la sociedad. (2006, p. 136)

Labrada (2010) continúa explicando que el mercado determina precios y asigna recursos y bienes de manera eficiente cuando todos los actores defienden sus intereses. Adam Smith entiende el trabajo como origen de todo valor y de toda riqueza, por lo que la riqueza de una nación dependerá de la capacidad de producción de este trabajo y de la cantidad de trabajo útil que cada nación posea. El origen de la división del trabajo se inicia con el trueque que facilita la adquisición de bienes imprescindibles para la supervivencia y desarrollo de la persona; tras el trueque surge el dinero que dio lugar a la distinción entre valor de uso y valor de cambio de la misma mercancía. El valor de uso de una mercancía es el que tiene un objeto por su utilidad práctica. El valor de cambio es la posibilidad de la misma para adquirir otros bienes. (p. 50)

Siguiendo con los planteamientos de Labrada (2010) en la segunda parte de *Investigaciones sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones* expone que en una economía evolucionada el producto de trabajo se distribuye en tres partes: salarios, utilidades y renta. La teoría de la descomposición del coste contiene en embrión una teoría del valor como coste de producción y distingue entre el precio natural formado por la suma de los precios naturales de los componentes del producto y el precio del mercado determinado por la oferta y la demanda. (p. 51)

Labrada (2010) culmina diciendo que la tesis económica de Adam Smith es la aplicación al mercado de la doctrina liberal política que surge en la lucha contra las monarquías absolutas en Europa, primero en Inglaterra, siglo XVII, luego en Francia a finales del siglo XVIII y en la revolución norteamericana de independencia de Gran Bretaña. El ciudadano toma consciencia de sus derechos civiles y políticos como son la libertad de pensamiento, de expresión y de participación política. En el campo económico el derecho a la propiedad y a la libertad de empresa se recogen en las nuevas declaraciones de derechos que se proclaman como derechos inviolables e inalienables que todo poder político debe respetar. (p. 51)

### **1.2.5. La ética marxista**

La reacción socialista es la crítica que surge a mediados del siglo XIX frente al nuevo Estado liberal. La doctrina liberal inspira la *Declaración de independencia* de EEUU DE 1776, la *Declaración de derechos del hombre y del ciudadano* en Francia de

1789 y las *Constituciones* que se promulgan en países europeos a comienzos del siglo XIX. (Labrada, 2010, p. 51)

De acuerdo a Labrada, el origen al socialismo puede explicarse por medio de dos motivos que sintetizan la reacción socialista. El primero es de carácter sociopolítico y consiste en la ausencia, a comienzos del siglo XIX, del sufragio universal. Aunque en la Declaración francesa se recoja en el apartado seis que “Todos los ciudadanos...son igualmente admisibles a todas las dignidades”, en la práctica sólo determinadas clases sociales disponían del derecho al voto. Esta circunstancia hacía inefectivo el principio de soberanía popular (art. 3 de la Declaración), así es como la ley sea la expresión de la voluntad general (art. 6 del mismo texto). El segundo motivo, que quizá sea de mayor peso a pesar de la importancia del primero, es de carácter socio económico. La revolución industrial se produce en estos mismos decenios. Los nuevos modos de producción crearon relaciones laborales cuyas condiciones se fueron endureciendo hasta llegar en muchos casos a convertirse en condiciones infrahumanas y por tanto indignas e inadmisibles. (2010, p. 51)

Como señala Labrada, la situación de la clase trabajadora puso de manifiesto la insuficiencia del reconocimiento jurídico de los derechos civiles y políticos. El progreso que había supuesto la conquista de la democracia política, debería ser completado con lo que podríamos llamar la conquista de la democracia social. La democracia social exige, junto a la defensa de la libertad individual, la defensa de la seguridad social en un sentido amplio, el Estado debe proteger los derechos laborales y económicos. A mediados del siglo XIX crece la conciencia de la falta de protección de los derechos del trabajador y comienzan a surgir autores que alertan sobre la situación y que desde diversas perspectivas proponen distintas soluciones, entre los que destaca el socialismo científico de Carlos Marx. (2010, pp. 51-52)

Siguiendo con los planteamientos de Labrada, la división del trabajo es para Marx el origen de la propiedad privada y de la explotación, así como de la división en clases sociales. Marx no trata de interpretar el mundo, sino que se propone transformarlo y [...]. Desde esta perspectiva Marx y Engels se distancian de la dialéctica de Hegel, que considera la revelación de la idea, del pensamiento o del espíritu el motor de la historia. Es preciso invertir esta tesis porque para Marx la estructura y el motor de la historia es la economía. (2010, p. 52)

En el *Manifiesto comunista* Marx y Engels proponen al proletariado las claves para cambiar el sistema económico capitalista, causa y origen de la situación de la clase proletaria. Labrada (2010, p. 52) determina que Marx y Engels definieron el poder político como *la violencia organizada de una clase para oprimir a otra. En la lucha contra la burguesía, el proletariado se constituye de indefectiblemente en clase. Mediante la revolución se convierte en clase dominante. Y en cuanto a clase*

*dominante suprime las viejas relaciones de producción, suprimirá al mismo tiempo las condiciones para la existencia del antagonismo de las clases y de las clases en general y por tanto su propia dominación como clase.* Para Marx la política, el derecho y la moral son superestructuras que amparan y soportan a la estructura, tienen un valor condicionado a la función que cumplen porque en el mundo de la libertad, en el denominado paraíso comunista, desaparecidas las clases sociales, será innecesaria la autoridad y el derecho.

Labrada también puntualiza que, durante el siglo XX, en los lugares en que triunfó la revolución, la doctrina socialista justificó la autoridad política y jurídica de la dictadura del proletariado, mientras adviene el paraíso comunista. El Partido es quien determina el contenido de la justicia, la ley y la moral que deben regir en la comunidad y aceptar cada miembro de la sociedad. La autoridad moral que se arroga el Partido es la aplicación práctica del Estado ético de Hegel. Lenin, tras la revolución, instituyó en Rusia la dictadura del proletariado. En 1918 elaboró la *Declaración de los derechos del pueblo trabajador y explotado*, que se puede considerar una réplica de la *Declaración de derechos del hombre y del ciudadano* francesa con las diferencias notorias de que, en la *Declaración* de Lenin, el sujeto de los derechos humanos no es el hombre como individuo, sino el grupo o la clase trabajadora y de que el objetivo central del texto es la socialización de los medios de producción, que pasan a la propiedad del Estado. La *Declaración de derechos del pueblo trabajador y explotado* y el nuevo régimen político se inspira en la filosofía política de Hegel, que identifica al Estado como fuente de derecho y de la realidad de la idea ética. El ciudadano pierde su condición de sujeto individual de derechos humanos porque es sujeto jurídico y ético de la organización del Partido. (2010, p. 53)

#### **1.2.6. Identidad de los valores**

Conforme a la perspectiva de cada autor anteriormente mencionado, Labrada identifica la importancia que implican los valores en las personas y en las empresas, por tanto, menciona que: La abundante literatura publicada sobre liderazgo en los últimos años coincide en describir el estilo de *manager* que acogen las doctrinas más antiguas sobre la calidad de las relaciones humanas. [...], las líneas de conducta propuestas en códigos de conducta profesionales o empresariales, así como las guías en los procesos de *coaching*, coinciden en la necesidad de potenciar fortalezas o virtudes o contrarrestar debilidades, en otros tiempos llamados defectos o vicios, que estorban el desarrollo en la excelencia que se persigue en los procesos de liderazgo. La pregunta sobre ¿cuáles son los valores que deben orientar las conductas?, es la pregunta clave y [...]. Tras esta breve introducción, breve para el filósofo y larga para el profano, disponemos de datos suficientes para poder discernir el origen de las ideas del autor que leemos, así como el comportamiento

del jefe al que reportamos, o el estilo de informar de los medios de comunicación que nos llega en alguna de las concepciones de la ética [...]. (2010, p. 58)

Resalta Labrada (2010, pp. 58-59) que la *Filosofía de los valores* de Max Scheler, [...], distingue entre hechos y valores. Los *hechos* son percibidos directamente o indirectamente por los sentidos, y por lo tanto gozan de una gran objetividad; los *valores* se caracterizan por no ser percibidos por los sentidos: ni se ven, ni se oyen, ni se palpan. La falta de percepción de los *valores* por los sentidos no significa que ellos no existan. Entre las facultades psíquicas del hombre, además de la percepción está la estimación; los *valores* no se perciben, sino que se estiman. La jerarquía de los valores de Max Scheler, de menor a mayor rango, es:

-Valores de lo agradable.

-Valores de lo vital (sano-enfermo)

-Valores espirituales o culturales, que a su vez se desglosan en tres:

- Valores de lo estético
- Valores de lo justo
- Valores de lo verdadero

La ausencia de los valores morales en la jerarquía de valores del Scheler se debe a que la bondad moral consiste para el autor en la elección de los valores positivos sobre los negativos y los de mayor nivel sobre los de menor.

Por otra parte, Nicolai Hartmann destaca que, además de la calidad de los valores, en la elección de los mismos hay que tener en cuenta el criterio de la urgencia de la necesidad, la realización de los valores que son los más básicos. Este criterio no es contradictorio con la escala de valores de Scheler, sino complementario. Labrada (2010, p.59) consigna que Hartmann mencionó lo siguiente: *La realización del valor más bajo tiene preferencia, porque, en caso de que se le quebrante, ese quebranto afectará también a los más altos.*

Labrada continúa explicando que todas las cosas tienen valor, al menos valor económico, en tanto que son objeto de aprecio o desprecio. Siendo el precio el valor más elemental porque es el valor de las cosas y de las realidades materiales, las realidades vivas poseen otros valores propios que tienen que ver con el bienestar y el malestar, con la salud y la enfermedad, con la vida y la muerte. En los seres humanos hay valores propios o espirituales, como son los lógicos, por los que percibimos la verdad o el error; los éticos, por los que percibimos lo bueno y lo malo, y los estéticos, por los que percibimos lo bello y lo feo. (2010, p. 59)

Labrada (2010, pp. 59-60) concluye afirmando que la ética empresarial destaca que la gestión empresarial es una actividad que implica valores y que en la toma de

decisiones siempre intervienen, porque el proceso de toma de decisiones sólo será de calidad si se toman en cuenta y se manejan adecuadamente los valores. La idea de que existe una dotación jurídica básica en toda persona por el hecho de pertenecer a la especie humana, es la base de la defensa de los derechos humanos en la actualidad. La ética y el derecho tienen normas de conducta que exigen el respeto del mercado y de la empresa respecto a la dignidad de la persona humana. Es importante percatarse de cuáles son los valores por los que cada uno se rige y que jerarquía tienen o se establece entre ellos, porque los valores son los que ponen en marcha los sentimientos y desencadena la reacción afectiva. Cuanto más importante es algo para nosotros, más intensamente lo sentimos.

### **1.3. EL RESPETO DE LOS DERECHOS HUMANOS**

Navarro argumenta que la responsabilidad de respetar los Derechos Humanos no recae solamente en los gobiernos o los Estados soberanos, si bien deberían ser estos sus principales promotores y garantes. Los Derechos Humanos son importantes tanto para los individuos como para las organizaciones que crean ellos mismos. Una parte importante de los compromisos asumidos por las diferentes normas y regulaciones internacionales (ej. Pacto Mundial, GRI, etc.) inciden en que *las empresas tienen la responsabilidad de hacer que se respeten los Derechos Humanos no solo en sus lugares de trabajo sino en su esfera de influencia más alta*. El imperativo ético se impone como salvaguardia de un comportamiento cívico; además públicamente se reconocen que el respeto de los Derechos Humanos contribuye a mejorar la producción de las empresas. (2008, p. 144)

De acuerdo al punto n°1 del Pacto Mundial de Naciones Unidas (citado por Navarro, 2008, pp.145-146) los argumentos que justifican la inclusión de preocupaciones vinculadas a los Derechos Humanos son las siguientes:

- *Cumplimiento del Derecho Nacional e Internacional*: Como mínimo, las organizaciones deben esforzarse por garantizar que sus actividades se lleven a cabo de acuerdo con la legalidad vigente en el país en el que desarrollan su negocio. Hay una tendencia creciente a presentar demandas contra multinacionales por malas prácticas ejercidas fuera de sus países de origen, ya que en estos las leyes y reglamentos generalmente obligan a respetar los aspectos esenciales de los Derechos Humanos.
- *Promoción de los Principios de Derecho*: Las organizaciones que operan fuera de sus países de origen pueden aprovechar su presencia en ellos para promover el respeto a los Principios de Derecho y exigir el cumplimiento de la ley en países en los que el apoyo y el respeto por los Derechos Humanos es nula o insuficiente. Las sociedades en los que se respetan los Derechos Humanos son más estables y facilitan un buen ambiente para la práctica de los negocios.

- *Acercamiento a las preocupaciones de los consumidores:* El acceso a la información global supone que los consumidores están cada vez más informados sobre el origen de los productos que consumen y sobre las condiciones en que éstos se fabrican. Un enfoque dinámico de la cuestión de los Derechos Humanos puede contribuir a reducir el impacto potencialmente negativo que ejerce la publicidad adversa difundida desde las organizaciones de consumidores, ONGs y otros grupos de interés.
- *Gestión de la cadena de suministros:* Las fuentes de materias primas y la fabricación a nivel mundial hacen que las empresas necesiten conocer a fondo las responsabilidades en cuestión de Derechos Humanos en ambos extremos del flujo de producción. Promover buenas prácticas en relación con los Derechos Humanos permitirán a las empresas aliarse con los socios que más les convengan; promoviendo [...] una “*reacción en cadena*” virtuosa.
- *Incremento de la productividad del trabajador y permanencia:* Los trabajadores tratados con dignidad y que son retribuidos de manera justa y equitativa son más productivos y están más inclinados a guardar fidelidad a la empresa. Los solicitantes de empleo tienen cada vez más en cuenta la reputación de las empresas cuando seleccionan una empresa en la que desearían trabajar.
- *Mejora de las relaciones en el seno de la sociedad local:* Las empresas que trabajan sobre una base mundial están sometidas al escrutinio global como resultado de los avances producidos en las tecnologías de la información. Un acercamiento positivo hacia la cuestión de los Derechos Humanos puede resultar beneficioso tanto en los propios centros de trabajo, a nivel de la comunidad local particular, como en el terreno comunal mundial en el que operan las compañías.
- *Inclusión de los Derechos Humanos en la política y cultura empresariales:* Uno de los puntos de partida decisivos para que los individuos dentro de las empresas entiendan las cuestiones fundamentales que están en juego es difundir la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Las empresas también garantizar su respeto a las leyes nacionales en los países en los que desarrollan su actividad y saber cómo puede variar su aplicación en función de la cultura local particular. Igualmente, importante es difundir que el respeto a los Derechos Humanos forma parte del núcleo esencial de valores de la organización y de su cultura.

Navarro (2008, pp. 146-147) expone que el desarrollo y puesta en práctica de una política de Derechos Humanos debe tener en cuenta unos requisitos básicos y, si es posible, apoyarse en informaciones facilitadas por los *stakeholders* y dejarse aconsejar por ellos. Por tanto, el autor explica que algunas ideas prácticas para la promoción de los Derechos Humanos en la empresa son:

- Desarrollar una política de empresa y una estrategia que fomenten el respeto de los Derechos Humanos.
- Desarrollar un proyecto higiénico-sanitario y de seguridad en el trabajo.
- Disponer de dotación de personal para la formación en cuestiones relativas a los Derechos Humanos e identificar la forma en que estas cuestiones pueden afectar al negocio.
- Disponer de dotación de personal de formación para la aplicación de políticas internas en la empresa en relación con los Derechos Humanos.
- Realizar informes de impacto de Derechos Humanos sobre la actividad del negocio y revisarlos periódicamente.
- Discutir el impacto de las cuestiones relativas a los Derechos Humanos con los grupos de interés.
- Trabajar en la mejora de las condiciones de trabajo junto con los trabajadores y sus representantes.

## **1.4. ÉTICA EMPRESARIAL U ORGANIZACIONAL**

### **1.4.1. Concepto**

Para Guillén (2006, p. 8) la ética no es dar preferencia a las minorías en los procesos de decisión, cuestión que puede convertirse en injusticia. Ni lo es la discriminación positiva, si están discriminatoria como la negativa. Toda concepción de la ética de las organizaciones que reduzca estos aspectos parciales, o, en ocasiones, aspectos de marketing, constituye un artículo cuyas consecuencias son de ordinario destructoras de confianza en la organización. En este sentido, la ética en las organizaciones no puede ser reducida a estrategias o políticas. Cuando se reduce a un aspecto parcial de la realidad organizativa, o se utiliza como herramienta de imagen, la propia dimensión ética se vuelve contra sí misma.

Si la ética, en términos generales, estudia la conducta humana en cuanto buena o mala, entonces la ética en las organizaciones constituye una ética aplicada al ámbito organizativo. La ética organizacional es una ética aplicada a una circunstancia particular “la organización”, con sus aspectos específicos. (Guillen, 2006, p. 8)

Ética en las organizaciones no es, necesariamente, sinónimo de cooperación con instituciones benéficas o realización de obras de solidaridad. La cooperación puede ser considerada como moralmente buena o meritoria, pero, también, podría ser una actuación censurable o reprobable si se estuviera usando para actividades ilícitas, según Guillen (2006, p. 7).

Guillen (2006, p. 7) da a conocer que el simple hecho de llevar a cabo actuaciones de interés social no supone, necesariamente, encontrarse a una organización ética.

Reducir la ética organizacional a este aspecto sería erróneo. Precisamente una de las cuestiones que debe aclarar el estudio de la ética en las organizaciones es el grado de responsabilidad que la organización tiene hacia su entorno. Dicho de otro modo, si se realizan “obras benéficas” a la vez que pagan sueldos ínfimos o se contrata a los trabajadores en condiciones precarias, entonces se estaría cometiendo una injusticia en la utilización del capital.

La ética en las organizaciones tampoco es un sinónimo de contar de un código de ética y un buen gobierno. Tampoco la ética en las organizaciones es identificable con actuaciones como la de pagar salarios más altos que los demás. Cuando una organización actúa así, puede estar actuando bien o, por el contrario, puede estar actuando imprudentemente y poniendo en peligro su propio futuro. El pago de salarios será conforme a la ética al menos cuando sea suficiente cuando una vida digna y, a la vez, equitativa. La ética busca el desarrollo del ser humano en su plenitud, pero conforme a la justicia y con decisiones prudentes. Quienes gobiernan las organizaciones, como quienes las constituyen, deben ser conscientes de que la supervivencia de las mismas pasa por un uso racional y justo sus recursos. Ante una empresa, la ética en las organizaciones no equivale a la renuncia del logro de los beneficios económicos. Por su propia finalidad, la empresa tiene derecho a unos beneficios justo la ética es compatible con la finalidad lucrativa, y no entenderlo así equivaldría a considerar cualquier negocio empresarial. Cuestión distinta es el reparto de los beneficios y su finalidad. (Guillen, 2006, pp. 7-8)

Señala Guillen (2006, p. 8) que cuando se habla de comportamiento organizativo, los especialistas entienden que estamos ante una disciplina científica que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. El objeto material de estudio, o aspecto analizado, es el comportamiento humano en la organización, y el objeto formal, o aspecto de este el que se analiza, es la búsqueda de eficacia.

En el caso de la ética organizacional, el objeto material es también la conducta humana, pero el objeto formal, es el estudio de esa conducta en cuanto buena o mala para el individuo, el grupo y la sociedad. Aspectos que están completamente relacionados, pero cuya racionalidad es distinta. Como ya se ha dicho, la racionalidad ética juzga acerca de lo que conviene hacer o no hacer, para la contribución al propio bien y al de la organización, en orden a la mejora de calidad humana, del desarrollo de las potencialidades de cada uno de los miembros de la organización y de la contribución de esta al bien común. Un tipo de racionalidad que es complementario a la economía, pero distinta. Una organización puede ser eficaz o eficiente, y estar contribuyendo a que sus miembros sean mejores personas o, por el contrario, puede estar deshumanizándolas si les exige que actúe mal

llevándolas a la necesidad de engañar, de cometer injusticias, etc. (Guillen, 2006, pp. 8-9)

Conforme a las definiciones anteriores, la ética estudia la conducta humana en dos aspectos positiva o negativa. Es importante distinguir que la ética aplicada al ámbito empresarial (todo lo que derive de este ámbito), es la llamada ética empresarial.

Para hablar de la ética organizacional se debe comprender que el logro de los beneficios económicos es el fin de esta, por ello la importancia de que todos los actores que se vean involucrados en el desarrollo de la empresa merecen un beneficio justo.

El estudio de la ética empresarial radica en que esta sea real y no simplemente se use como estrategia de marketing, para crear buena reputación y un aumento en los beneficios económicos de la empresa.

#### **1.4.2. Ética en el trabajo**

##### **Concepto**

Para poder hablar de la dimensión ética del trabajo profesional en el mundo de las organizaciones conviene aclarar que se entiende por trabajo. [...] el trabajo profesional, es “aquella actividad de carácter más o menos público o privado, que supone una aportación positiva a la sociedad, y que constituye de ordinario una fuente de ingresos para quien la práctica”. (Guillen, 2006, p. 29)

Tomando como base a Guillen (2006, p. 30) se puede calificar como trabajo éticamente bueno aquel que permite el desarrollo humano de quien lo realiza, por contribuir a su propio bien y al de los demás. Evidentemente, esta definición es gradual, es decir, un trabajo puede ser calificado de mejor o peor en la medida en que contribuya más o menos la propia mejora como persona humana. El trabajo es un bien en la medida en que es ocasión para la mejora personal e inseparablemente, como ya se había dicho, cuando constituye una aportación positiva a la sociedad.

En relación a la información anteriormente proporcionada se puede definir al trabajo como las actividades que los trabajadores desarrollan, para generar un bien para el uso de la sociedad, ya sean estos productos o servicios y por ello reciben una contribución económica.

Sin el apoyo de los trabajadores, las empresas no podrían generar productos o servicios y está claramente no tendría utilidades, sin el beneficio económico la razón de ser de la empresa no existiría, ni tampoco la razón de ser de los trabajadores.

## **La dimensión ética del trabajo y la responsabilidad personal**

Según Guillen (2006, p. 30) el profesional que no evalúa las posibles consecuencias de su trabajo para bien o para mal, puede estar cometiendo atropellos e injusticias o, por el contrario, puede estar realizando un mejor trabajo por hacerlo con ánimo de dar respuesta a necesidades humanas reales sobre las que ha pensado previamente. El concepto de responsabilidad es universal y se aplica a campos como el de la política, la economía o el derecho. La responsabilidad ética “se refiere a la capacidad del ser humano de responder de los actos que realiza y de las consecuencias de esos actos en su contenido ético”.

Las afirmaciones de Guillen (2006, pp. 31-32) sobre que solo la persona humana puede ser sujeto de responsabilidad, ya que solo ella es capaz de realizar acciones razonadas y deliberadas, es acertada, ya que la capacidad de conocer y de decidir libremente son dos de las propiedades que distinguen la ser humano del resto de seres vivos, así ha sido estudiado desde hace décadas en el ámbito de las organizaciones al tratarlo como individuo que resuelve problemas. La propia racionalidad humana reclama congruencia, de ahí que, al actuar, toda persona emita un juicio, explícito o implícito, más o menos consciente, que aprueba o desaprueba cada posible decisión personal desde el punto de vista ético. A ese juicio práctico, se le ha denominado tradicionalmente consciencia. Para Guillen (2006, p. 32) el juicio ético sobre los propios actos que toda persona tiende a realizar es percibido como algo distinto de la satisfacción o insatisfacción que se experimenta por realizar la acción u omitirla.

En relación a la información que anteriormente se mencionó se puede decir que la responsabilidad ética radica en que el ser humano tiene la capacidad de responder a las consecuencias (ya sean estas positivas o negativas) de los actos que realiza.

Como seres humanos, nos distinguimos por la capacidad de decidir sobre nuestras acciones, esto es ser consciente de que actos son positivos o negativos, tanto para nosotros mismos, como para la sociedad.

### **1.4.3. Código de conducta**

El código de conducta recoge los valores y principios que deben guiar la gestión empresarial de cada organización. En los años setenta comienzan a surgir empresas que ponen por escrito los valores, principios y estilo propios de la cultura de la organización, y es en los años noventa, en el curso del proceso de globalización, cuando los códigos se desarrollan y generalizan. (Labrada, 2010, p. 215)

Labrada (2010, p. 215) afirma que las normas del código de conducta fomentan buscar la máxima calidad de los productos o servicios con el objetivo final de crear

valor económico compatible con el desarrollo sostenible, que incluye el cuidado de los derechos de los interlocutores implicados en el negocio, el cuidado y mejora del medioambiental y la cohesión social. Por ello el código de conducta constituye un instrumento para la promoción de los derechos humanos, laborales y medioambientales, así como de las medidas contra la corrupción. Las empresas que disponen de código de ética no son necesariamente “mejores” que las que carecen del mismo. El código, como todo instrumento, es un medio, pero no un fin en sí mismo. El fin que se persigue y por el que se califica a una empresa de competitiva y excelente es la buena praxis en la gestión y la calidad de los compromisos en las relaciones laborales y de negocio.

La función principal de los códigos es orientar las conductas de los miembros de la organización y sobre todo esclarecer la toma de decisiones ante conflictos y dilemas éticos que surgen en el desempeño del trabajo. Los valores que presiden el código facilitan a los interlocutores ser coherentes y conocer los criterios y prioridades del grupo por encima de cualquier convicción individual. El código de conducta, que pretende servir de referencia en la vida de la empresa, no debe alejarse demasiado de la realidad, pues si un código indica el “deber ser” en este caso de cada negocio y los valores que deben inspirar la práctica diaria de la gestión y del negocio, también es cierto que debe responder a las circunstancias y problemas del momento, lo cual no significa que un código de conducta debe estar al servicio de aquellas prácticas más comunes solo porque estén aceptadas por la mayoría, cuando estas se ocupan al principio y valores éticos. (Labrada, 2010, pp. 215-216)

Cabe destacar que Labrada (2010, p. 216) menciona que en el proceso de elaboración de los códigos hay una fase preliminar y de diseño del documento. Una vez definido y aceptado por los diferentes interlocutores, se procede a la implantación y seguimiento del mismo [...].

### **Estructura del código de conducta**

Puesto que el código de conducta empresarial es una autorregulación, la primera característica del mismo es que no tiene una estructura previa obligatoria.

#### **a) Valores**

Son valores comunes en los códigos de conducta empresarial:

La honestidad e integridad para actuar en todo momento de acuerdo con la visión y misión de la compañía y servicio al cliente.

La lealtad con las personas y proyectos, que se concreta en reconocer los errores para buscar la solución, así como el esfuerzo para la mejora continua, el decir la verdad, aunque pueda malestar, el interés en la realización del trabajo diario de

acuerdo con los objetivos, admitiendo y comunicando los problemas que no se saben resolver.

La austeridad, que requiere actuaciones dirigidas al ahorro y optimización de los recursos, evitando malgastar los que se tengan a disposición y valorándolos en todo momento.

La integración en el trabajo de equipo. Dado que el éxito está por encima de cada trabajador., hay que orientar los propios intereses y esfuerzos hacia las necesidades, prioridades y proyectos del equipo, para lo que hay que cumplir los compromisos y motivar la mejora continua. (Labrada, 2006, pp. 217-218)

#### b) Principios

El autor Labrada (2010, p. 218) destaca que cada código recoge junto a los valores corporativos los principios que inspiran la gestión empresarial y el trato con empleados, acciones e inversores, con la administración pública, los clientes, las comunidades locales, los proveedores y subcontratistas, la sociedad y el público en general, y el comportamiento medioambiental. El principio de legalidad, de respeto a las personas, de profesionalidad, de veracidad, de buena fe y de evitar o resolver adecuadamente los conflictos de interés, son principios que deberían presidir la actividad de directivos y manager, Se trata de los principios más comunes recogidos en los códigos. El principio de legalidad hace explícito en compromiso de cumplir con todas las leyes nacionales e internacionales aplicables a los diferentes procesos de la organización.

El código de conducta vela por la protección del acoso laboral o mobbing que requiere un entorno laboral libre, con aplicación de políticas para evitar el enrarecimiento de las relaciones, reducir la precariedad y el riesgo laboral, proporcionar sistemas de promoción no perversos y rechazar el hostigamiento y el miedo. El mobbing [...] es un tipo de conducta que sin duda no es nuevo, pero que ha alcanzado un indiscutible grado de notoriedad y de preocupación social. (Labrada, 2010, pp. 218-219)

El código de conducta debe de exigir la confidencialidad de los datos profesionales y restringir el uso de la información para los fines autorizados. También debe prohibir obtener beneficios personales y compartir dicha información con compañeros o externos, salvo que alguno de ellos esté específicamente autorizado a recibirla, plantea Labrada (2010, p. 219)

#### c) Medio ambiente e interlocutores

La protección del medio ambiente es compromiso ineludible de los códigos de conducta que secundan y promueven la formación de los trabajadores sobre el respeto al entorno y la protección medioambiental. El compromiso con el uso de las tecnologías limpias obliga a la empresa a diseñar y desarrollar actividades sobre

prevención de la contaminación y el control del consumo de energías no renovables, lo que exige a todos los empleados asumir las buenas prácticas medioambientales. La prevención de la contaminación por emisión de gases, vertidos y generación de ruidos favorece el equilibrio ecológico y urbanístico del entorno. (Labrada, 2010, p. 220)

Como da a conocer Labrada (2010, p. 220) los códigos de conducta van más allá de las exigencias legislativas, la política medioambiental de la empresa debe reducir los mínimos fijados por la normativa medioambiental de emisiones contaminantes, insalubres y molestas y fomentar la investigación, producción y uso de energías renovables, así como informar al usuario de envase sin retorno sobre el lugar de desecho. Los códigos de conducta en las organizaciones cumplen una importante función educativa y contienen un programa de valores y prácticas corporativas que sirve de modelo a los nuevos empleados. A todos los niveles los códigos inician un proceso que puede llevar a la transformación de la organización y sus directivos. Por último, la organización se relaciona con agentes externos que en el código pueden advertir las actitudes, hábitos y modelos del comportamiento de la organización.

Los códigos de conducta empresariales incluyen los valores, principios, y aspectos de la cultura de la empresa para fomentar la calidad ya sea de los productos o servicios, además de fomentar la calidad, es importante que exista un bienestar justo tanto de la sociedad, el medio ambiente, la economía, etc. Ya que estos sectores están relacionados directamente con las actividades que desempeña la organización. Se debe comprender que contar con un código de ética, no necesariamente implica que la empresa sea responsable o mejores que otras, lo que realmente aporta valor del código de ética, es el uso del mismo.

Está conformado por los valores, los principios y el medio ambiente e interlocutores, la importancia de los mismos radica en que ellos son principalmente los aspectos básicos para el desarrollo de cualquier empresa. Los valores permiten la sana convivencia entre los trabajadores (Ambiente interno) y la sociedad, consumidores, etc. (ambiente externo) de la empresa y el desarrollo de la misma. Los principios permiten actuar de manera profesional y cumplir adecuadamente el trabajo que se nos fue proporcionado. El cuidado del medio ambiente es indispensable, ya que este es un actor que se ve directamente implicado en el desarrollo de las actividades económicas del mismo.

#### **1.4.4. Ética y Comportamiento Humano**

Es indispensable la precisión que hace Guillen (2006, p. 134) sobre que la responsabilidad ética está directamente relacionada con las dos facultades humanas superiores: el entendimiento y la voluntad. El entendimiento permite

razonar, y la voluntad proporciona capacidad de elegir, ya sea para hacer lo que racionalmente parece más conveniente o para hacer otra cosa menos conveniente, quizá porque gusta más, o cuesta menos. La responsabilidad en todas sus formas implica que quien actúa sea dueño de sus actos. Por eso, en sentido estricto, únicamente las personas pueden ser sujetos de responsabilidad, pues solo ellas realizan acciones deliberadas y libres. La responsabilidad ética implica la capacidad del ser humano de responder de los actos que realiza y de las consecuencias de estos actos éticos.

Se requiere que haya conocimiento de la acción y de sus consecuencias previsibles, así como consentimiento, en la decisión. Es necesario, para que haya responsabilidad, saber y querer actuar. La información menciona la existencia de dos facultades, que solo poseemos los seres humanos, estas son el entendimiento y la voluntad. La libertad permite que seamos dueños de nuestros actos y de todas las consecuencias que de ellos se deriven, ya sean estas positivas o negativas. (Guillen, 2006: p. 135)

#### **1.4.5. Ética y Liderazgo**

El liderazgo tiene lugar cuando un integrante del grupo influye en la motivación o las competencias del resto del grupo. El liderazgo constituye una capacidad humana que permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias. Pero la clave no está exclusivamente en se influye, sino en cómo se influye, pues también el jefe o gestor de una organización puede influir con su mandato y gestión, y no tener la cualidad o capacidad de liderazgo. El líder posee autoridad, su influencia en el comportamiento de los demás va más allá de lo exigible formalmente. En realidad, el líder “es aquella persona que conduce a otras en libertad”. En definitiva, quien consigue la libre adhesión de otros, en sus motivaciones y en su comportamiento, nos plantea Guillen (2006, p. 171)

De acuerdo con Guillen (2006, p. 171) hay dos elementos constitutivos del fenómeno del liderazgo: por una parte, la existencia de una relación de influencia a partir de una actuación del líder, y por otra, una reacción libre, de quienes le siguen. Una reacción que no es necesariamente exigible. El seguidor del líder actúa porque quiere, sin que necesariamente exista un mandato o petición. Es por esto por lo que se puede afirmar que la actitud que provoca el líder es la de adhesión, imitación o seguimiento.

Dentro de las nuevas aportaciones que se han denominado enfoques relacionales del liderazgo, se considera a éste como un proceso de influencia mutua entre líder y seguidor, las dos partes implicadas en la relación. Cabe distinguir de tres grandes enfoques:

1.- El liderazgo transaccional: que se define como una relación de influencia entendida como intercambio, en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo.

2.- El liderazgo transformacional: que se define como una relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión.

3.- El liderazgo servidor: que se define como una relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza. (Guillen, 2006, p. 173)

Para el logro de los objetivos de las empresas se necesita indispensablemente, el liderazgo, ya que este permite influir en la motivación y el comportamiento de los trabajadores. Para que se desarrolle el liderazgo se debe lograr que los trabajadores libremente tomen la decisión de seguir a un líder.

La influencia del líder sobre su seguidor no debe ser impuesta, por el contrario, debe actuar el seguidor de manera libre y por convicción. Existen múltiples tipos o estilos de liderazgo, de los cuales se destacan el liderazgo transaccional, transformacional y servidor, ya que estos son los mejores para efectuar el liderazgo de manera ética y responsable.

## **CAPITULO 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

### **2.1. CONCEPTO DE RSE**

Aunque la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es inherente a la empresa, recientemente se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras. Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad. (Cajiga, sin año, p. 2)

En México, uno de los principales avances en el tema es haber logrado el consenso de los principales organismos empresariales y de responsabilidad social sobre un concepto y un marco ideológico común, lo que, sin duda, facilita su difusión y comprensión. Es así como todos los organismos de AliaRSE coincidimos en entender como: Responsabilidad Social Empresarial, es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo

interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común. (Cajiga, sin año, p. 4)

## **2.2. ANTECEDENTES DE LA RSE**

Antes de adentrarnos al concepto de la RSE es importante identificar sus orígenes, es decir sus antecedentes a lo largo de la historia, en especial del siglo XX en Estados Unidos. El ubicarnos en la línea del tiempo nos permitirá entender e identificar las razones por las que surgió, además conocer el papel que ha jugado las empresas, el gobierno y la sociedad. Para ubicarnos en el tiempo, como base utilizaremos a Juan Guillermo Correa con su artículo Evolución Histórica de los Conceptos de Responsabilidad Social Empresarial y Balance Social, propone una serie de fases que a continuación se muestran:

- **Fase inicial:** Ocurrió durante el siglo XIX y la primera mitad del siglo XX; en este periodo no existe la Responsabilidad Social Empresarial como tal, ya que las distintas instituciones y organizaciones eran las que proporcionaban soluciones a los problemas sociales que pudieran plantearse.

-**Fase primera:** Se cristaliza en la primera mitad del siglo XX; en ella surge espontáneamente la participación voluntaria por parte de las organizaciones en la comunidad, y por ello éstas comienzan a aceptar la existencia de la responsabilidad de participar en el bienestar de la sociedad, a partir de la realización de actividades filantrópicas puntuales.

-**Fase segunda:** Se ubica en la segunda mitad del siglo XX, ya que la comunidad en general comienza a tomar conciencia sobre la capacidad del sector privado para influir y solucionar los problemas sociales, al reconocer los daños y riesgos que con su actividad ocasionaba en el entorno. Esto generó una presión para que el Estado interviniese imponiendo normas con el fin de gestar protección a los intereses públicos y a los recursos naturales.

- **Fase tercera:** En la década de 1960, muchas organizaciones, instituciones y el Gobierno intentan encontrar un método para hacer frente al cambio social y se caracteriza por una mezcla de obligaciones que emanan de las normas del Gobierno y de la sensibilidad de las empresas. (Correa, 2007, p. 90)

Cabe resaltar que, en el siglo XX, surge la mayoría de las causas que accionan la RSE, entre las que queremos puntualizar son: La gran depresión de 1930, cuya consecuencia trajo desempleo y pobreza en todo el mundo. La guerra de Vietnam y la integración racial, entre otros problemas, crea una conciencia de responsabilidad social a finales de los años 50 y principios de los 60 del siglo

pasado. En estas décadas se despierta el interés en los ciudadanos, quienes toman conciencia de que, a través de su trabajo, en determinadas empresas, y seleccionando los productos que compran, pueden colaborar con el mantenimiento de determinados regímenes políticos, o con ciertas prácticas políticas o económicas éticamente censurables. Éste es el inicio en Estados Unidos de una concepción social empresarial; la sociedad comienza a pedir cambios, y a repercutir su compromiso en la actividad laboral y como consumidor y el ciudadano comienza a pedir la implicación de las empresas en los problemas sociales. (Valle, 2010: p. 177). También cabe señalar que en la década de los 60, algunos empresarios plantean la RSE entre ellos están: Thomas Watson de IBM y David Rockefeller de Chase Manhattan Bank. Otros factores que han determinado la evolución de la RSE son: la globalización, la liberalización del comercio y sus reformas regulatorias, el desarrollo ambiental sostenible, los códigos de buen gobierno, la acelerada degradación del medio ambiente y la exclusión de sectores de la sociedad como resultado del desarrollo, entre otros. (Correa, 2007, p. 92)

La RSE ha ido evolucionando de tal manera que sea establecido de una manera muy formal y responsable, es por ello que hoy en día es de suma interés para todo mundo: países desarrollados, países subdesarrollados, países de tercer mundo, empresas privadas o públicas y la sociedad. La RSE busca la cohesión social, económica, ambiental y empresarial con mayor conciencia social por parte de las organizaciones. Es por ello que surgen dos grandes hechos que tienen un fuerte peso hoy en día, con el Libro Verde, que tiene por objeto iniciar un amplio debate sobre cómo podría fomentar la Unión Europea la responsabilidad social de las empresas en los planos europeo e internacional, en particular sobre cómo aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y la validación. (Valle, 2010, p. 180). Así como el surgimiento en 1999 con el pacto mundial cuyo objetivo es influir en el mercado global de manera sostenible y responsable, con base en 10 principios relacionados con los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la corrupción.

### **2.3. PRINCIPIOS DE LA RSE**

De acuerdo al centro mexicano para la filantropía (Cemefi) en el ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial existen una serie de principios universales, los cuales son los siguientes:

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

En base a lo anterior, una empresa socialmente responsable es aquella que asume la ciudadanía como parte de sus propósitos, fundamentando su visión y su compromiso social en principios y acciones que benefician a su negocio e impactando positivamente a las comunidades en las que opera. Estableciendo, también, a partir de estos principios, compromisos para minimizar los impactos negativos de sus actividades, basados en una abierta y constante comunicación con sus grupos de interés. (Cajiga, sin año, p. 7)

Estos principios deben responder a los ámbitos laborales, derechos humanos, medio ambiente y anticorrupción, para poder tener un impacto positivo en la comunidad. Es por ello que se debe de trabajar en el desarrollo de estrategias o programas que involucre a todos los actores para establecer un compromiso en cada uno de los fundamentos. Cada principio tiene una función específica que permite a las organizaciones fijar una dirección, el del beneficio tanto para ellas como para la sociedad, por lo tanto, el ser una empresa RSE también requiere actitud y conocimiento para lograr serlo.

La responsabilidad social no debe confundirse con prácticas de filantropía, éticas o ambientales exclusivamente, ni con cualquier otra actividad adicional al propósito de la empresa. Su implementación conlleva actividades de medición y reporte de sus impactos y su relación con el desempeño de la organización, por lo que exige de la empresa rendición de cuentas y transparencia. (Cajiga, sin año, p. 8) Es muy importante que cada organización no vele solo por un interés lo cual ocasiona un desequilibrio al fijar el camino hacia la RSE por lo cual requiere una apertura mental con la adquisición del conocimiento, pero sobretodo en su aplicación.

## **2.4. ÁMBITOS DE ACTUACIÓN DE LA RSE**

Las empresas comprometidas con la RSE deben de tener acción en 3 ámbitos principales, como la denominan algunos autores con la triple base: económicas, ambientales y sociales. Para ello existen una serie de normas, herramientas y fuentes de verificación de la RSC, cada uno cumple una función específica o general que influye directamente con la triple base. Estas fuentes de las que vamos hablar a lo largo de este capítulo y que consideramos como los más importantes son: Derechos Humanos, Pacto Mundial, Derechos Laborales y Derechos Medioambientales.

### **2.4.1. Los Derechos Humanos y el Pacto Mundial** **Los Derechos Humanos**

De acuerdo a la página oficial de la CNDH, los Derechos Humanos son el conjunto de prerrogativas sustentadas en la dignidad humana, cuya realización efectiva resulta indispensable para el desarrollo integral de la persona. Este conjunto de prerrogativas se encuentra establecido dentro del orden jurídico nacional, en

nuestra Constitución Política, tratados internacionales y las leyes. Entendiéndose como prerrogativa, un beneficio o facultad indispensable hacia la persona. Por lo tanto es importante el resto a los Derechos Humanos (DDHH) para el desarrollo integral de la persona, siendo el gobierno el principal promotor y el que garantice la aplicación de los mismos, mientras que los individuos y las organizaciones tienen que velar y hacer que los DDHH se respeten.

De acuerdo al libro Responsabilidad Social Corporativa de Fernando Navarro señala una serie de elementos que justifican la inclusión de los Derechos Humanos con respecto al pacto mundial, señalando su importancia y beneficio para los trabajadores, los consumidores y las organizaciones, son los siguientes:

- Cumplimiento del Derecho Nacional e internacional: Como mínimo, las organizaciones deben esforzarse por garantizar que sus actividades se llevan a cabo de acuerdo con la legalidad vigente en el país en el que desarrollan su negocio. Hay una tendencia creciente a presentar demandas contra multinacionales por malas prácticas ejercidas fuera de sus países de Origen, ya que en estos las leyes y reglamentos generalmente obligan a respetar los aspectos esenciales de los DDHH.
- Promoción de los Principios de Derecho: Las organizaciones que operan fuera de sus países de origen pueden aprovechar su presencia en ellos para promover el respeto a los Principios de Derecho y exigir el cumplimiento de la ley en países en los que el apoyo y el respeto por los DDHH es nula o insuficiente. Las sociedades en las que se respetan los DDHH son más estables y facilitan un buen ambiente para la práctica de los negocios
- Acercamiento a las preocupaciones de los consumidores: El acceso a la información global supone que los consumidores están cada vez más informados sobre el origen de los productos que consumen y sobre las condiciones en que éstos se fabrican. Un enfoque dinámico de la cuestión de los Derechos Humanos puede contribuir a reducir el impacto potencialmente negativo que ejerce la publicidad adversa difundida desde las organizaciones de consumidores, ONGs y otros grupos de interés.
- Gestión de la cadena de suministros: las fuentes de materias primas y la fabricación a nivel mundial hacen que las empresas necesiten conocer a fondo las responsabilidades en cuestión de DDHH en ambos extremos del flujo de producción. Promover buenas prácticas en relación con los DDHH permitirá a las empresas aliarse con los socios que más les convengan; promoviendo como hemos visto al tratar del enfoque stakeholder una "reacción en cadena" virtuosa.
- Incremento de la productividad del trabajador y permanencia: Los trabajadores tratados con dignidad y que son retribuidos de manera justa y equitativa son más

productivos y están más inclinados a guardar fidelidad. Los solicitantes de empleo tienen cada vez más en cuenta la reputación de las empresas cuando seleccionan una empresa en la que desearían trabajar.

- **Mejora de las relaciones en el seno de la sociedad local:** las empresas que trabajan sobre una base mundial están sometidas al escrutinio global como resultado de los avances producidos en las tecnologías de la información. Un acercamiento positivo hacia la cuestión de los DDHH puede resultar beneficioso tanto en los propios centros de trabajo, a nivel de la comunidad local particular, como en el terreno comunal mundial en la que operan las compañías

- **Inclusión de los DDHH en la política y cultura empresariales:** uno de los puntos de partida decisivos para que los individuos dentro de las empresas entiendan las cuestiones fundamentales que están en juego es difundir la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Las empresas también necesitan garantizar su respeto a las leyes nacionales en los países en los que desarrollan su actividad y saber cómo puede variar su aplicación en función de la cultura local particular. Igualmente, importante es difundir que el respeto a los Derechos Humanos forma parte del núcleo esencial de valores de la organización y de su cultura. (Navarro, 2008, p. 144)

La implementación de los DDHH por partes de las organizaciones requiere una serie de estrategias que permitan la inclusión de todos los actores, con lo cual requiere una importante señalización de los derechos en su política interna e individuos con el conocimiento y preparación requerida para su promoción, así como para su revisión e impacto en un periodo de tiempo corto. El instrumento internacional que se utiliza como referencia básica para la promoción de los DDHH es el pacto mundial el cual mencionaremos a continuación.

### **Pacto Mundial**

Es una herramienta de las Naciones Unidas de carácter ético, surgido en 1999, por Kofi Annan en la cumbre económica mundial de Davos. En este se encuentran adscritas empresas, las cuales se comprometen a seguir 10 principios éticos. Su objetivo es fomentar la colaboración de las empresas con la sociedad y crear un mercado mundial más equitativo con cabida para todos. Por lo tanto, es un instrumento de libre adscripción por parte de las empresas, organizaciones laborales y civiles, que descansa en el compromiso de implantación de los 10 principios del pacto en su estrategia y en sus operaciones. (Navarro, 2008, p. 148) Hay que señalar que las empresas están de manera voluntaria ya que no concede certificaciones ni plantea normas legales, es meramente un pacto con la sociedad. Si bien no tiene un carácter legal, el propio nombre representa un gran compromiso con los derechos en sus primeras 3 denominaciones.

Los 10 principios están divididos en 4 sectores como a continuación se muestran:

<b>Derechos Humanos</b>	1.-Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia
	2.-Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los Derechos Humanos
<b>Derechos Laborales</b>	3.-Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva
	4.-Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción
	5.-Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil
	6.-Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación
<b>Derechos Medio Ambientales</b>	7.-Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente
	8.-Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental
	9.-Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente
<b>Derechos Socioeconómicos</b>	10.-Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno

Fuente: Elaboración propia, basado en: <http://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/>

El Pacto Mundial promueve la colaboración en proyectos específicos de todos los actores sociales (empresas, sindicatos, ONG,) junto con cada principio. Algo muy importante que se debe saber es que las empresas no pueden usar el logotipo de global Compact para evitar los fines publicitarios y ocasione malos entendidos.

#### **2.4.2. Los Derechos Laborales**

En la actualidad los derechos laborales tienen un fuerte reconocimiento por diversas instituciones legislativas, si se hace una comparación con respecto a la época de la revolución industrial, el avance en materia de derecho laboral ha crecido enormemente. Para entender el concepto, es necesario recordar el término de derechos humanos, los cuales siempre forman parte esencial y nunca se separan de los individuos ya que actúan en diversos roles de la vida cotidiana. Uno de esos roles es el trabajo por lo tanto las empresas deben crear las condiciones para que el individuo pueda ejercer sus derechos tanto laborales como humanos y a su vez sean respetados. En cuanto a los derechos humanos laborales se refiere, la OIT (2010: 22) establece dentro de sus fines y objetivos que “todos los seres humanos, sin distinción de raza, credo o sexo, tienen derecho a perseguir su bienestar material y su desarrollo espiritual en condiciones de libertad y dignidad, de seguridad económica y en igualdad de oportunidades”. Dentro de este grupo de personas se encuentran precisamente los trabajadores y sus derechos. Los derechos humanos laborales reconocen como único titular universal a la persona, con el respeto de su dignidad humana y satisfaciendo sus necesidades básicas en el ámbito laboral (Canessa, 2008). Los derechos humanos laborales, de acuerdo con Ermida (2010), forman parte de los derechos fundamentales y son derechos humanos que están dispuestos en la superestructura de la Constitución y normas internacionales. Este tipo de derechos se clasifican en específicos e inespecíficos (Colmenares, 2011). Los primeros, son derechos humanos que están contenidos en los ordenamientos jurídicos del derecho laboral y están dirigidos exclusivamente a los trabajadores. Por su parte, los derechos inespecíficos no se encuentran en los ordenamientos jurídicos laborales y pueden ser normas subjetivas e inherentes a la persona en sí misma que la rigen en todos los ámbitos de su vida. (Patlán, 2016, p.123)

En el libro ética en los negocios de Robert E. Frederick señala una lista de derechos laborales fundamentales que todo trabajador puede exigir, son los siguientes:

- El derecho a un ambiente de trabajo seguro y saludable.
- El derecho a la seguridad del empleo y el proceso legal establecido para despedir y promover.
- El derecho a la privacidad.
- El derecho a indemnización por daños causados.

- El derecho a participar o a tener voz en los asuntos que afectan a los trabajadores.
- El derecho a un trato igualitario, sin consideración de la raza o género.
- El derecho a la protección de las pensiones de jubilación.
- Los derechos a organizarse en sindicatos y negociar contratos colectivos, como los establecidos por la National Labor Relations Board (Junta Nacional de Relaciones Laborales).
- El derecho a no sufrir acoso de ningún tipo.
- El derecho a percibir un salario decoroso.

La creación de convenios para medir la RSE en cuestiones laborales por parte de la Organización Mundial del Trabajo (OIT) ha influido de manera importante en materia de derecho en sus 178 países miembros. Existen 8 convenios considerandos los más importantes: Convenio 29(1930), Convenio 87(1948), Convenio 98(1949), Convenio 100(1952), Convenio 105(1957), Convenio 111(1958), Convenio 138(1958), Convenio 138(1973), Convenio 182(1999). Cada nación y empresa manejan sus propios intereses en especial el económico, lo que ha ocasionado que no todos los países hayan firmado estos convenios o aun así firmándolo se han cometido infracciones que han afectado al trabajador en tener un trabajo digno.

### **2.4.3. Los Derechos Medio Ambientales**

Son un conjunto de normas jurídicas que regulan las acciones de las personas hacia la naturaleza, con el objetivo de cuidar y preservar el medio ambiente de la contaminación. La degradación ambiental se ha hecho presente de manera notoria a partir de la revolución industrial, si bien la invención y la innovación tecnología trae consigo grandes beneficios económicos para las empresas así como una mejor calidad para las personas, en su tiempo no se especuló el impacto negativo que pudiese ocasionar al medio ambiente en tan corto tiempo, con consecuencias como el cambio climático, contaminación, lluvia acida, etc., ha provocado que los países implementen una serie de normas y políticas ambientales que permitan contrarrestar no solo estos cambios, si no también, a otros que perjudican a los seres humanos, a los animales y a la naturaleza. Entre las herramientas que permiten una gestión ambiental correcta se encuentra la norma ISO 14000.

Las compañías tienen responsabilidad de no ocasionar daños a otros, ya sea de manera intencional o por negligencia. Cuando dichos daños ocurren, las empresas tienen la responsabilidad de indemnizar a los individuos perjudicados por sus actos deliberados o negligentes. (Frederick, 2001, p.339). Ahora bien, que es lo que lleva a las organizaciones a infringir en un delito ambiental, ¿Neurosis? ¿Incoherencia

ética? Es evidente que existe una clara disonancia entre lo que se piensa y lo que se hace. Aunque existe el conocimiento de lo que está bien y mal; se opta por la mala práctica. ¿Qué razones podemos encontrar para esta "neurosis"? (Navarro, 2008, p.169)

— Razones económicas: costes excesivos para la "reconversión" o adaptación de sistemas. Debemos imaginar una especie de "contrato moral" (García-Marzá), entre la empresa y la sociedad. Este contrato moral se rompe si solo se obtiene beneficios privados y pérdidas públicas (degradación ambiental) o, viceversa, solo beneficios públicos (ecológicos) y pérdidas privadas.

— Mimetismo con el resto del sector. Una vez más, los efectos perversos, del "Dilema del Prisionero" que podría crear una desventaja competitiva el resto del sector no actúan igual.

— Insuficiente responsabilidad institucional: permisividad de la Administración Pública para no perjudicar a un sector clave de la economía regional (empleo, PIB, riesgos de deslocalización geográfica de multinacionales "amenazadas", etc.). Una reconversión industrial puede suele suponer pérdidas de empleo y eso tiene un coste político en términos de votos para el gobierno promotor.

— Autismo social. Concepción trasnochada y anacrónica del empresario acerca de lo que es y representa la empresa (empresa aislada del entorno social). La responsabilidad ecológica se percibe como "pasivo"; no aporta valor, ni rentabilidad a la empresa. Sin embargo, el medio ambiente no es algo externo" a la empresa, y especialmente en este aspecto hay que actuar con criterios de justicia intergeneracional: "actúa siempre de forma que los efectos de tu acción no sean destructivos para las posibilidades futuras de vida". (Navarro, 2008, p.170)

Estas razones ayudan a comprender porque las empresas infringen en el daño ambiental aun siendo conscientes de su responsabilidad ambiental. Ahora para comprender un mejor esta situación con el siguiente ejemplo: Una compañía que vierte productos químicos tóxicos corriente arriba en un río que proporciona agua potable a una comunidad puede ser responsabilizada de cualquier enfermedad aparezca. Sin embargo, como ocurre en muchos casos de responsabilidad, los debates giran en torno de los detalles: ¿qué se considera un daño? ¿Qué constituye provocar el daño y como puede demostrarse? ¿Qué influye en que un acto se considere negligente? ¿Hasta dónde, y a quiénes, se extiende la responsabilidad? Muchos desastres ambientales tristemente célebres encajan en esta pauta general. (Frederick, 2001, p.339)

## **ISO 14000**

Retomando la normatividad que permite regular el medio ambiente, esta norma, es aplicable a todo tipo y tamaño de organización, establece los requisitos para implantar y gestionar un sistema de gestión del medio ambiente para una empresa y su entorno. Esto significa los impactos medioambientales que afectan al aire, agua, tierra, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos y sus interrelaciones. (Navarro, 2008, p.172). Esta “etiqueta” les permite a las organizaciones ampararse ante ley de alguna de sus acciones que pueda afectar al medio ambiente pero además le permite demostrar a la sociedad su compromiso y responsabilidad con la naturaleza. Siendo esta una de las certificaciones más importantes en derecho ambiental. Existen otro tipo de normatividades que dependiendo del contiene, bloque económico o sector industrial al que pertenezca la empresa se tienen o pueden implementarse como: La etiqueta ecológica europea (ECO-LABEL), FSC- la certificación forestal, los principios CERES.

## **2.5. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL ANTE LOS GRUPOS IMPLICADOS: LOS STAKEHOLDERS**

Hoy en día el término de stakeholders es tendencia para las empresas, hay una gran cantidad de información acerca de este tema, sin embargo, es importante marcar que existen importantes diferencias entre el concepto y su aplicación. Para efectos de esta investigación, como primera instancia se hará una aproximación al concepto analizando definiciones que los expertos en el tema han dado y como segundo lugar se presentaran los usos que se han desarrollado para gestión empresarial de la Responsabilidad Social Empresarial.

### **2.5.1. Concepto de los stakeholders**

Para Navarro (2008, p.73) el interés por los Stakeholder se comenzó a dar a mediados de los años ochenta y este ha sido utilizado para “describir las relaciones de la empresa con su entorno, pero también para generar estrategias o guías de acción para la empresa moderna, dando respuesta a su Responsabilidad Social Empresarial concreta”. De la gran variedad de definiciones que hay para este término se citan a continuación las tres las más significativas para el autor, en las cuales se puede notar la evolución del concepto de gestión empresarial que establece el neologismo de Stakeholder:

- Son Stakeholders todos los grupos sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir, lo que obliga a la empresa a no centrarse solo en los accionistas o stockholder (Institute Research Stanford, actualmente SRI Internacional, 1963)
- Son Stakeholders “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa” (R.E. Freeman, 1984); siendo probablemente la definición más difundida en la actualidad.

Richard Edward Freeman fue uno de los primeros precursores de este concepto y de su teoría.

- “Son llamados colectivamente stakeholders de la corporación aquellos hacia los que la empresa tiene cualquier obligación moral” (R. De George, 1989)

De acuerdo con las definiciones anteriores Navarro (2008, p.74) determina que hacen referencia a dos enfoques diferentes de empresa:

1.- Enfoque “stockholder” o “shareholder”: Basado solo en los socios y accionistas.

Este primer enfoque centrado en el accionista se basa en la teoría económico-empresarial neoclásica la cual afirma que la empresa es y debería ser dirigida siguiendo los intereses de los accionistas. Este enfoque se basa en la maximización del beneficio económico o del valor de las acciones, para Milton Friedman es el tipo de empresa la cual su única responsabilidad social de la empresa es obtener beneficios.

2.- Enfoque Stakeholder: basado en los grupos de interés, lo cual se refiere a que considera a todos aquellos individuos o grupos que ya sea que por motivos estratégicos o por motivos de legitimidad moral, son necesarios para el logro de los objetivos de la empresa.

Este segundo enfoque intenta hacer una idea de que la empresa tiene una responsabilidad que da lugar a obligaciones concretas frente a diferentes públicos o grupos donde están incluidos por ejemplo los accionistas, los clientes, los trabajadores y los directivos. La responsabilidad que la empresa tiene es sobre los intereses legítimos (exigencias o demandas subjetivas), por ejemplo, a la seguridad del producto, a la no-discriminación en el puesto de trabajo, a la protección del medio ambiente, o a la prohibición del trabajo infantil.

En este enfoque existe un debate ya que se aplica para dos tipos de planteamientos:

El primer planteamiento es el instrumental, el cual se utiliza por las empresas de un modo estratégico solamente con el objetivo de dirigir a la empresa hacia los objetivos económicos para la supervivencia en el mercado.

El segundo planteamiento es el normativo, en el cual se determina que la empresa va más allá de la pura estrategia y la empresa debería tratar a los stakeholders para tener un largo plazo en el proyecto empresarial lo cual lo lleva a definir la RSE con bases éticas. En este enfoque la empresa tiene la obligación o responsabilidad moral frente a algunos grupos o individuos, y que solo estos pueden ser considerados como Stakeholders, sin embargo, este no puede centrarse a grupos o individuos que apoyan a la empresa, sino en aquellos grupos que poseen intereses, reclamaciones o exigencias legítimas también.

Por otro lado, tenemos que Weiss (2006, p.52) define a lo Stakeholders como “cualquier individuo o grupo que pueda afectar o ser afectado por las acciones, decisiones, políticas, practicas o metas de la organización”. Este autor de la misma manera en que lo hace Navarro al dar dos tipos diferentes de enfoques de empresa hace una división de stakeholders, sin embargo, Weiss los denomina como:

1.- Los stakeholders primarios de una empresa incluyen a los propietarios, clientes, empleados, y proveedores. Son de vital importancia para la supervivencia de una empresa sus accionistas y el consejo de directores.

2.- Los stakeholders secundarios incluyen a todos los otros grupos interesados, como los medios masivos de comunicación, consumidores, cabilderos, tribunales, gobiernos, competidores, el público y la sociedad.

De acuerdo con las definiciones que distintos autores han dado con respecto al termino stakeholders, podemos identificar que en relación con la responsabilidad social empresarial son aquellos individuos denominados la “parte interesada” en algún tipo de empresa, estos pueden ser tanto internos como externos e influyen directa o indirectamente, esto se refleja en que pueden ayudar o a dañar a la imagen de la empresa. Por lo anterior los autores consideran que es importante cuidar la relación con estos grupos de interés por tres motivos, el primero por que influyen directamente en los resultados de la compañía; el segundo, por su implicación en la actividad diaria se hace necesaria y; el tercero, porque forman una parte indispensable de la responsabilidad empresarial.

### **2.5.2. La teoría de los stakeholders**

Argadoña (1998, p.1) establece tres razones de interés por la teoría de stakeholders.

1.- Esta teoría, permite pensar un nuevo paradigma empresarial, donde existe una comprensión de la empresa plural, esto quiere decir que la empresa no es solo cosa de accionistas o propietarios, ni de propietarios y trabajadores, más bien la empresa debería ser entendida desde aquellos todos personajes que lo afectan, que intervienen y que hacen posible a la empresa.

2.- La teoría permite comprender que entre los distintos stakeholders que intervienen en la empresa se establecen una serie de relaciones que pueden ser entendidas no solo desde la perspectiva de contrato jurídico o contrato social, sino del contrato moral, esto se traduce en que entre los distintos grupos de interés existen distintas expectativas y deberán ser satisfechas dentro del marco de las relaciones empresariales y que estas no son solo de interés económico, sino también de otros tipos.

3.- Derivado de lo anterior, mediante de la teoría de los stakeholders se puede percibir la existencia de una responsabilidad social, entendida en sentido ético, de la organización empresarial.

De acuerdo con los tres puntos anteriores se entiende que una empresa que quiera gestionar su responsabilidad debe tener presente que tal responsabilidad se define a partir del dialogo con todos sus stakeholders, tratando de averiguar en tal dialogo que intereses y valores son comunes a todos ellos, así como que intereses y valores son propios de cada grupo o simplemente intereses y valores particulares. Al determinar tales valores e intereses la empresa puede diseñar y generar estrategias que traten de satisfacerlos y abarcarlos para que la empresa pueda conseguir legitimidad y credibilidad de sus grupos de interés.

### **2.5.3. El triple uso del enfoque stakeholder**

Derivado de la teoría de los Stakeholder Navarro basándose en el libro de Elsa García “La Empresa Socialmente Responsable” habla de que existe un triple uso del enfoque stakeholder.

1.- Uso analítico del enfoque stakeholder (dimensión descriptivo-analítica): el concepto de stakeholder ofrece un modelo de empresa que permite analizar y representar que es la empresa, por lo que se propone una metodología atendiendo tres atributos de estos grupos de interés:

- Poder: capacidad de influir en la gestión y estrategia de la empresa, para comunicar y para defender sus propios intereses
- Urgencia: con la que presentan los intereses, presión que pueden ejercer sobre la empresa
- Legitimidad: intereses, demandas y expectativas legítimas

Dentro de las ventajas de este enfoque es que permite captar información relevante sobre los diferentes grupos de interés, los tres atributos anteriores son claves para definir la RSE ya que, aunque los grupos de interés varían de una empresa a otra por lo tanto es de suma importancia el dialogo de las empresas con sus grupos de interés.

2.- Uso estratégico-instrumental: puede ser utilizado para gestionar y dirigir a los stakeholders desde un punto de vista estratégico para dar respuesta a la RSE, a partir de este uso se han desarrollado dos modelos de gestión estratégica para satisfacer las demandas o intereses relevantes de aquellos grupos de interés que pueden poner en peligro o condicionar el logro de los objetivos económicos de la empresa, estos modelos son:

- El último objetivo de las estrategias y decisiones de la empresa es el éxito en el mercado, es decir, el beneficio económico

- Aquellas relaciones con los grupos de interés que sean improductivas o que impliquen inversión de recursos más de lo necesario serán interrumpidas.

**3.- Uso normativo:** lo que apunta que la base fundamental de los grupos de interés son aspectos sustanciales de la actividad de la empresa, esto implica relaciones de causa-efecto como estructuras y practicas ajustadas a sus stakeholders. El desarrollo de este uso normativo se basa en las razones morales que existen para dirigir la empresa bajo el modelo de sus grupos de interés, contemplados como medios para conseguir la maximización de los intereses de los accionistas, pero que contemple los intereses de los stakeholder como los morales.

Los usos mencionados anteriormente son referentes a los stakeholders, que como se ha visto no tienen los mismos intereses por lo tanto los autores hacen una distinción de cómo se deben de tomar.

#### 2.5.4. Tipos de Stakeholders

Sobre las definiciones establecidas anteriormente Navarro (2008, p. 76) determina los siguientes tipos de stakeholders junto con sus intereses legítimos:

<b>Tipo</b>	<b>Intereses legítimos</b>
Socios, accionistas e inversores	Beneficio, rentabilidad, inversiones, gestión...
Empleados	Salario, prestaciones sociales, seguridad, higiene, estabilidad, promoción, empleabilidad, participación, formación...
Directivos	Capacidad de gestión, prestigio, ingresos...
Creadores de opinión y conocimiento	Transparencia, información veraz y actualizada...
Clientes	Justa relación, calidad-precio, información veraz, garantías, seguridad, posventa...
Instituciones financieras	Transparencia, solvencia, lucha contra la corrupción...
Competidores	Respeto, reglas de libre competencia, reciprocidad, cumplimiento, compromiso, cooperación
Proveedores y subcontratistas	Respeto, reglas de libre mercado, capacidad de pago, información clara, posibilidades comerciales, respeto, marcas y propiedad industrial...
Comunidades locales, países y sociedades	Respeto a la soberanía nacional, legalidad, lucha contra la corrupción, contribución desarrollo, colaboración con instituciones...

Administración pública	Legalidad, contribución, desarrollo, colaboración con instituciones científicas, culturales, universidades, medioambiente, ONGs...
Partidos políticos	Legalidad, contribución desarrollo...
Iglesias	Respeto a sus creencias y valores morales
Sindicatos	Respeto y promoción de derechos socio laborales
Universidades	Investigación, desarrollo, formación...

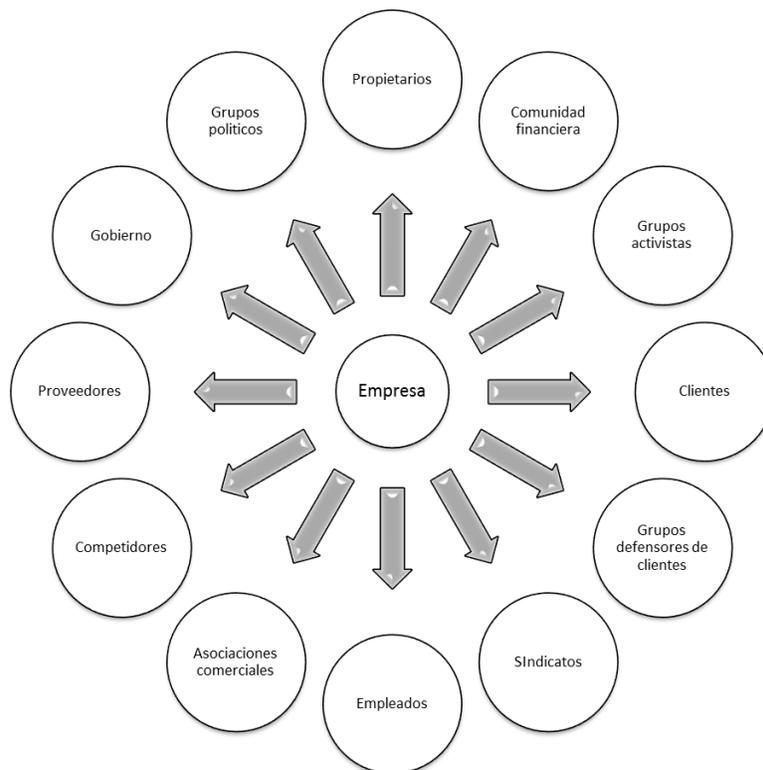
*Fuente: Fernando Navarro. 2008. Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica. Pág. 76*

A la vez se hace una distinción de dos grupos de stakeholders, en función de la proximidad al núcleo de la empresa:

a) Stakeholders internos: vinculados directamente a la empresa u organización, bien sea en calidad de accionistas, socios, directivos, sindicatos, trabajadores, socios estratégicos, etc.

b) Stakeholders externos: los restantes grupos de interés no vinculados orgánicamente a la empresa; como autoridades, grupos de presión, ONGs, competidores, consumidores, etc.

Por otro lado, Freeman propone otra tipología de stakeholders:



*Fuente: R. Edward Freeman. 1984. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 25.*

Cabe mencionar que la tipología de los Stakeholders que los autores proponen difiere uno de otro, esto porque no todas las empresas tienen los mismos grupos de interés ya que hay factores que influyen en esto, tales como lo son el tamaño de la empresa, giro, etc., pero, a pesar de eso las empresas deben atender y satisfacer esos intereses, porque pueden ayudar o afectar directamente o indirectamente.

## **2.6. VALORES EMPRESARIALES**

Labrada (2010, p.193) establece que los valores orientan el comportamiento y las actitudes personales y se centran en los efectos que produce la propia conducta en las otras personas, en la sociedad, en el medio ambiente, etc. Los valores contienen elementos de juicio que permiten a los individuos discernir sobre lo que es bueno, correcto y deseable. Los valores se apoyan en los principios morales que orientan los comportamientos y las relaciones humanas de la sociedad y sirven de base para el comportamiento ético. La ética, es el conjunto de reglas que gobierna el ordenamiento de los valores. Los valores son realidades que no se pueden definir sino descubrir lo cual es lo más importante en las empresas, puesto que los valores no se pueden imponer, es preciso crear un clima laboral que facilite la predisposición para practicar aquellos valores que se descubren como medulares, que son los valores con los que se identifica la organización.

Por otro lado, Mendoza (2000, p. 13) establece que los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, las creencias y conceptos básicos de una empresa, así como también la médula de la cultura organizacional. Estos son la base de la cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización. Inspiran la razón de ser de cada organización, los objetivos a perseguir y las metas a lograr. Los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de la empresa y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones. Estos se generan de la cultura de la organización, por lo tanto, son establecidos por la alta gerencia. La conformación de dichos valores dentro de las empresas es un fenómeno complejo que depende de múltiples variables, entre las que se encuentran:

- Las creencias y valores de fundador. Toda empresa surge de un impulso fundamental a partir de una idea y unos principios de acción más o menos implícitos.
- Las creencias y valores de la dirección actual. La dirección de la empresa, en un momento dado, puede pretender perpetuar, revitalizar o incluso modificar radicalmente las creencias y valores de su fundador, debiendo gestionar adecuadamente el conflicto entre lo tradicional y lo moderno.

- Las creencias y valores de los empleados. La mayor fuerza formadora de creencias y valores en los empleados está constituida por los mecanismos de recompensa existente.
- Normativas legales existentes. La legislación laboral, medioambiental, economía, etc., de cada país también influye significativamente sobre las creencias y valores de sus empresas.
- Las reglas de juego del mercado. El mercado de libre competencia impone determinadas reglas del juego que impregna el sistema de creencias y valores de la empresa.
- La tradición cultural de cada sociedad. Existe una influencia mutua entre los valores sociales y los valores empresariales.
- Los resultados de la empresa. Es importante destacar que los sistemas de creencias y valores de la empresa se retroalimentaron en función de sus resultados.

### **2.6.1. Importancia de los valores empresariales**

Una empresa que tiene bien definidos sus valores es de vital importancia, principalmente porque:

- Sirven como un elemento motivador de las acciones y de la conducta humana
- Define el carácter fundamental y decisivo de la organización
- Crea un sentido de identidad del personal con la organización.

Especifican lo que es primordial para sus implicados, porque identifican los resultados que la mayoría espera, guían nuestras actuaciones y determinan si la empresa tendrá éxito.

Algunas de las características de los valores son que deben ser claros, igualmente compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que comparta y fortalezca los intereses de todos los miembros de la organización. Los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas con respecto a las bases sociales y culturales. De acuerdo a las definiciones de los autores anteriores, podemos determinar que los valores son las formas de actuar de las personas en la empresa, este término tiene que ver con la cultura organización y cada empresa determinara sus valores de acuerdo con sus intereses, sin embargo, la empresa tiene que tomar en cuenta que estos valores deben de ser de acuerdo a los intereses de sus stakeholder, ya que como se ha mencionado en párrafos anteriores no todas las empresas tienen los mismos grupos de interés, es así que los valores no serán los mismos de la misma manera.

## **CAPITULO 3. DESARROLLO SOSTENIBLE**

### **3.1. ANTECEDENTES DEL DESARROLLO SOSTENIBLE**

Gracia (2015, p. 6) determina que la necesidad de abarcar o tratar un tema como lo es el desarrollo sostenible se ha debido a ciertos eventos que han disparado alertas ambientales ocurridos durante los años de 1945 y 1955, tales eventos como:

- Visualización del tercer mundo como un área estratégica por el acceso a materias primas, lo cual llevó a que se buscará su inserción a la estructura política y económica mundial a partir de la segunda guerra mundial.
- Las continuas luchas por la independencia nacional de Asia y África y el creciente nacionalismo latinoamericano
- Con la guerra fría se asistió al surgimiento de un nuevo orden mundial y de una reconfiguración del poder.
- La necesidad de los mercados, la superpoblación y la fe en la ciencia y la tecnología.

A principios de 1970 la crisis ambiental se incorporó al ámbito político, por la alerta sobre el agotamiento de los recursos naturales, el riesgo ambiental generado por la humanidad, la extinción continua de especies, el deterioro progresivo de la naturaleza resulta de los desechos del proceso productivo, los hechos anteriores fueron los motivos por el cual se redactaron y adoptaron documentos en los cuales se manifestó la importancia internacional del ambiente.

Sin embargo, existieron importantes antecedentes al concepto de desarrollo sostenible que se produjeron como consecuencia de algunos aspectos que a continuación se detallaran: En 1968 se crea el llamado “Club de Roma”, integrado por destacados científicos, políticos, empresarios y economistas, promotores de un crecimiento económico más estable y equilibrado para todos los países. Este grupo presenta en 1971 su primer informe, titulado “Los límites del crecimiento”, elaborado por un grupo de científicos del Instituto Tecnológico de Massachusetts encabezados por el Dr. D. H. Meadows. El informe, (Meadows, D. H. et al, 1972) a partir de simulaciones hasta el 2100 de las proyecciones de crecimiento existentes de la economía y la población, pronosticaba severos problemas de contaminación, pérdida de tierras cultivables y escasez de recursos energéticos entre otros, enjuiciando críticamente el crecimiento económico como objetivo global de la humanidad. El otro evento significativo, fue la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Medio Humano, celebrada en Estocolmo, Suecia, en 1971, la cual se considera marca el inicio del movimiento medioambientalista mundial. La Declaración de la Conferencia proclamó que la humanidad es tanto obra como artífice del medio que la rodea, el cual le brinda el sustento material y la oportunidad para lograr su crecimiento intelectual, moral, social y espiritual. Tanto el medio

natural como el creado por el hombre mismo, son esenciales para su bienestar y el goce de los derechos humanos fundamentales, como el derecho a la vida. La Conferencia recomendó a la Asamblea General de la ONU la creación del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) e institucionalizar el 5 de junio como Día Mundial del Medio Ambiente, aspectos ambos refrendados en la Resolución 2994 de diciembre de 1972.

Por parte de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) se celebraron varias conferencias ambientales mundiales que abarcaron diversos puntos, tales como:

Año	Conferencias ambientales dadas por la ONU
Octubre 1948	Se fundó la Unión internacional para la conservación de la naturaleza (UICN), la cual contribuye a encontrar soluciones pragmáticas para los principales desafíos ambientales y de desarrollo que enfrenta el planeta. Su misión es influir, alentar y ayudar a las sociedades de todo el mundo a conservar la integridad y diversidad de la naturaleza, así como asegurar que todo uso de los recursos naturales sea equitativo y ecológicamente sostenible.
1955	"Man's Role in Changing the face of the Earth" coloquio celebrado en Princeton para el estudio del hombre en la transformación de la superficie terrestre.
1971	Publicación del primer informe Meadows del club de Roma, Beyond the limits, en el que se concluye que la actual tendencia del mundo llevaba inevitablemente a un colapso que debería producirse antes de un siglo, provocado principalmente por el agotamiento de los recursos naturales.
1972	Conferencia de las Naciones Unidas en Estocolmo, se creó el programa de las Naciones Unidas sobre el medio ambiente (PNUMA).
1973	Ocurre la primera crisis energética del petróleo generada como represalia de los países exportadores de petróleo hacia los países que apoyaron a Israel, lo cual tuvo como consecuencia un incremento de precios.
1976	En Vancouver, Canadá, se realizó la conferencias de las Naciones Unidas sobre asentamientos humanos
1979	Se da la segunda crisis energética

1987	Se da el primer esfuerzo real por eliminar la confrontación entre desarrollo y sostenibilidad. La publicación del informe de Brundtland en la Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo, conocido como Nuestro Futuro Común propone como la esperanza de un futuro mejor depende de acciones políticas decididas que promuevan el correcto manejo de los recursos ambientales, de modo que el progreso sea sostenible y se logre la supervivencia del hombre en el planeta.
1989	se da la publicación del II Informe Meadows del Club de Roma, Beyond the Limits.
1992	Ocurren varias actividades importantes. La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente de Río de Janeiro, la cual trata de basarse en y reafirma la Declaración de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano, aprobada en Estocolmo en 1972. Su interés es establecer una alianza mundial nueva y equitativa mediante la creación de nuevos niveles de cooperación entre los Estados, los sectores claves de las sociedades y las personas, a fin de llegar a acuerdos internacionales en los que se respeten los intereses de todos y se proteja la integridad del sistema ambiental y de desarrollo mundial.
1995	Se da la publicación del Libro Verde sobre el medio ambiente urbano de la Comisión Europea. Se trata de documentos publicados por la Comisión Europea cuyo objetivo es estimular la reflexión.
2002	Se celebró la Conferencia de Naciones Unidas sobre Desarrollo Sostenible, en Johannesburgo. En esta se reunieron miles de participantes, entre los que se incluyen los jefes de Estado y de gobierno, los delegados nacionales y los dirigentes de las organizaciones no gubernamentales (ONG), empresas y otros grupos principales. El propósito era llamar la atención y actuar sobre la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos y la conservación de nuestros recursos naturales, teniendo presente que la población crece cada vez más y esto aumenta la demanda de alimentos, agua, vivienda, saneamiento, energía, servicios sanitarios y seguridad económica.

*Fuente: Elaboración propia basado en: Gracia Rojas. 2015. Desarrollo sostenible: origen, evolución y enfoques. P.p. 11-9*

### 3.2. CONCEPTO DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Gómez (2015, p. 91) determina que el concepto de desarrollo sostenible está asociado a la preocupación creciente que hay entre la comunidad internacional en las últimas décadas del siglo XX al considerar un vínculo existente entre el desarrollo económico y social y sus efectos más o menos inmediatos sobre el medio natural.

Para Gilpin (2003, p. 90) el desarrollo implica la aplicación de recursos humanos físicos, naturales y financieros para satisfacer las demandas del mercado efectivas y prospectivas, y otras necesidades humanas. No siempre se aprecia la amplitud del concepto como se aplica no sólo a las instituciones industriales, comerciales o financieras, sino al abasto de infraestructura, sanidad, instalaciones educativas, servicios hospitalarios y de salud, etc. En todos los países, el desarrollo es una función de los sectores público y privado de la economía, y labores voluntarias. El desarrollo puede ser sostenible si los recursos utilizados son renovables o no sostenible si la base de los recursos se agota a corto plazo, o si resulta imposible encontrar sustitutos.

Posteriormente se tomó conciencia a nivel mundial sobre este tema y se vio reflejado en el marco de las Naciones Unidas con la creación de la Comisión de Desarrollo y Medio Ambiente conformado por un grupo de personalidades del ámbito científico, político y social, para así quedar en un informe titulado “nuestro futuro común” la definición de concepto de desarrollo sostenible:

“Está en manos de la humanidad asegurar que el desarrollo sea sostenible, es decir, asegurar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias”. (Brundtland, G. h., 1987)

Labandeira, León y Vázquez (2007, p. 71) establecen que la anterior definición de Desarrollo Sostenible es generalmente aceptada y ampliamente utilizada, utiliza el término de necesidades enfatizando la obligación de abordar prioritariamente la solución al problema de la pobreza, el acceso a ciertos recursos económicos, ambientales y sociales mínimos. En este sentido, el objetivo es más amplio que el de alcanzar una renta mínima per cápita porque el derecho a una adecuada calidad de la atmósfera y el agua, y a una provisión adecuada de servicios sociales, entre otros, formarían parte de las necesidades fundamentales que el desarrollo debe satisfacer. Esto implica que el desarrollo sostenible no es únicamente un concepto de eficiencia en el uso de los recursos sino también de equidad, con una doble implicación en este sentido:

- Entidad intrageneracional.

La satisfacción de las necesidades de la generación actual es premisa imprescindible para alcanzar el desarrollo sostenible global, independientemente de la localización geográfica. Ello requiere solución a los problemas de pobreza en los países en vías de desarrollo y, por tanto, la redistribución geográfica de la riqueza y el progreso.

- Equidad intergeneracional.

El desarrollo sostenible es un concepto dinámico y, por ello, el legado de recursos para la siguiente generación ha de ser, al menos igual que el disponible para la generación actual.

Para Gilpin (2003, p. 91) el informe “nuestro futuro común” señala, que el desarrollo sostenible implica un énfasis mucho mayor en la conservación de la base de recursos naturales de la que depende todo el desarrollo, y más atención a la equidad en la sociedad y entre las naciones ricas y pobres, con un horizonte de planeación que va más allá de las generaciones actuales. Requiere la integración de consideraciones económicas, sociales y ambientales en la toma de decisiones a nivel gubernamental y corporativo.

Más adelante, el Banco Mundial propuso otro concepto: La sostenibilidad consiste en brindar a las generaciones futuras más oportunidades de las que nosotros tuvimos, si no es que más... dejan a las generaciones futuras, más capital per cápita del que a nosotros nos dejaron, aunque la composición del capital que dejamos a la siguiente generación será diferente en términos de su composición, que los que se utilizan en esta generación. (Serageldin, 1996).

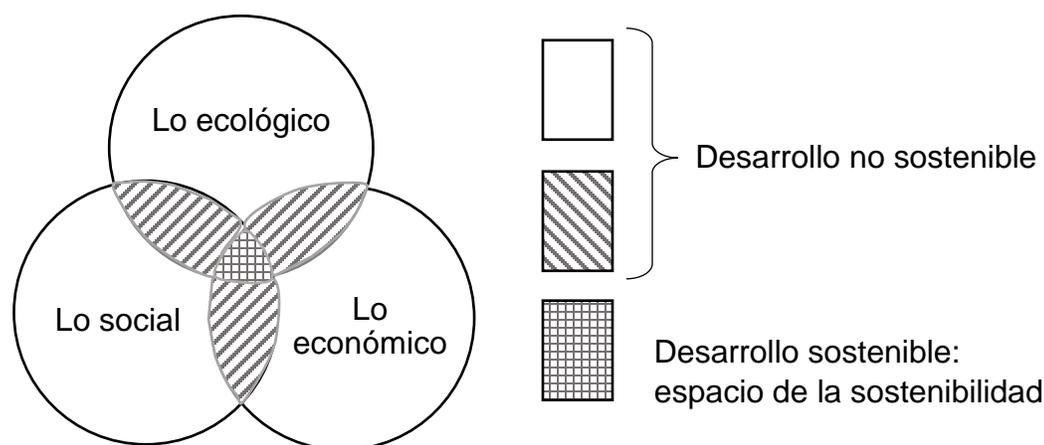
Haciendo una comparación entre las dos definiciones anteriormente expuestas se contraponen a las consideraciones de corto plazo de muchas empresas ya que para Gilpin (2003, p. 91) la conceptualización de las necesidades de las generaciones futuras no está exenta de problemas, principalmente porque habría sido imposible a principios del siglo XVIII o XIX anticipar los acontecimientos y las necesidades de los siguientes 100 años.

### **3.3. DIMENSIONES DEL DESARROLLO SOSTENIBLE**

Para Strange y Bayley (2012, p. 35) un elemento central del desarrollo sostenible es la necesidad de considerar “tres pilares” en conjunto: la sociedad, la economía y el medio ambiente. Sea cual sea el contexto, la idea básica sigue siendo la misma: las personas, los hábitats y los sistemas económicos están interrelacionados.

Gómez opina que la estrategia [...] de desarrollo sostenible, implicaría la combinación equilibrada de un crecimiento económico que favorezca el progreso

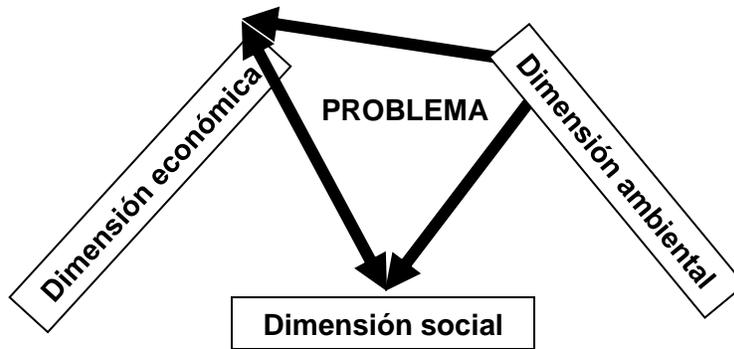
social y respete el medio ambiente, una política social que estimule la economía y la sensibilidad ambiental y una política ambiental que sea a la vez eficaz y económica; objetivos cuya profunda interrelación obliga a una concepción multi e interdisciplinar de la planificación y de la gestión de tal desarrollo. Esta triple dimensión conduce a interpretar el desarrollo sostenible en términos de calidad de vida, en cuanto ésta se conforma con los tres pilares señalados: económico, social y ambiental, las cuales, en el plano individual, se traducen, respectivamente, a tres componentes: nivel de renta, condiciones de vida y trabajo y calidad ambiental de que disfruta cada individuo y el conjunto de las formas la sociedad. (2007, p. 115)



**La triple dimensión del desarrollo sostenible.**

*Fuente: Domingo Gómez. 2007. Evolución ambiental estratégica. Pág. 113*

El carácter indisociable de las tres dimensiones se asocia también a cualquier problema que siempre manifiesta, directa o indirectamente, las tres facetas; esta afirmación se evidencia cuando se expresa la problemática a través de grafos de relaciones causa-efecto en los que es fácil observar cómo todo problema se relaciona con las tres a través de su manifestación, de sus causas o de sus efectos, o de alguno del resto de los atributos que conforman su diagnóstico. Los problemas de sobreexplotación o de contaminación tienen frecuentemente causas y efectos económicos, muy relacionadas, a su vez, con causas y efectos sociales; muchos problemas de sostenibilidad económica se asocian a mal uso de recursos, etc. (Gómez, 2007, pp. 115-116)



**Los problemas, son <<poliédricos>>: degradaciones ambientales tienen causas económicas o sociales y problemas económicos o sociales son indisolubles de la calidad ambiental, etc.**

*Fuente: Domingo Gómez. 2007. Evolución ambiental estratégica. Pág. 116*

Strange y Bayley consideran que el hecho es que dependemos de los ecosistemas y de los servicios que éstos proporcionan para hacer lo que hacemos: gestionar empresas, construir comunidades, alimentar a nuestras poblaciones y mucho más. Bien sea que consideremos los ejemplos más obvios e inmediatamente vitales —la necesidad de un suelo en el que se puedan cultivar alimentos o de agua potable para beber— o las cosas menos obvias, pero igualmente significativas, como la producción de oxígeno durante la fotosíntesis o el procesamiento de residuos por descomposición bacteriana, no podemos evitar concluir que dependemos del medio ambiente para existir. Si dañamos o destruimos la capacidad del medio ambiente de proporcionar estos servicios quizá tengamos que afrontar consecuencias para las que en absoluto estamos preparados. En la misma forma, la estabilidad y el éxito a largo plazo de las sociedades dependen de una población sana y productiva. Una sociedad (o comunidades dentro de una sociedad) que encara malestares, pobreza y enfermedades no se desarrollará en el largo plazo: el bienestar social y el bienestar económico se nutren entre sí y toda la situación depende de una biosfera sana en la cual existir. (2012, pp. 35-37)

Comprender las complejas conexiones e interdependencia de los tres pilares requiere cierto esfuerzo y éste debe ser constante. Bien sea que hablemos de la duración de los ciclos políticos o del periodo de tiempo en que los medios se concentran en un tema particular, la cuestión de nuestra capacidad de atención colectiva es importante para el desarrollo sostenible. (Strange y Bayley, 2012, p. 37)

No obstante, en opinión de Carpinetti, el desarrollo sostenible también se sustenta bajo otra dimensión, esta es, la dimensión institucional y política. Como señala el ecólogo Gallopín (citado por Carpinetti, 2013, p. 89), la búsqueda de la sustentabilidad y el desarrollo sustentable, así como su análisis, exigen integrar

factores económicos, socioculturales, políticos y ecológicos, por lo que no pueden ser abordados desde una única perspectiva disciplinar, ya sea científica o tecnológica.

### **3.3.1. La dimensión ecológica**

La sustentabilidad ecológica supone discutir los criterios necesarios para evaluar los cambios, adaptaciones y límites de los sistemas ecológicos, frente a la presión ejercida por los procesos de desarrollo socioeconómico. Desde la perspectiva de las ciencias naturales, se han construido diversos modelos, herramientas teórico metodológicas y criterios para operar el concepto de sustentabilidad ecológica, tales como mantenimiento, salud y desarrollo de ecosistemas. (Carpinetti, 2013, p. 89)

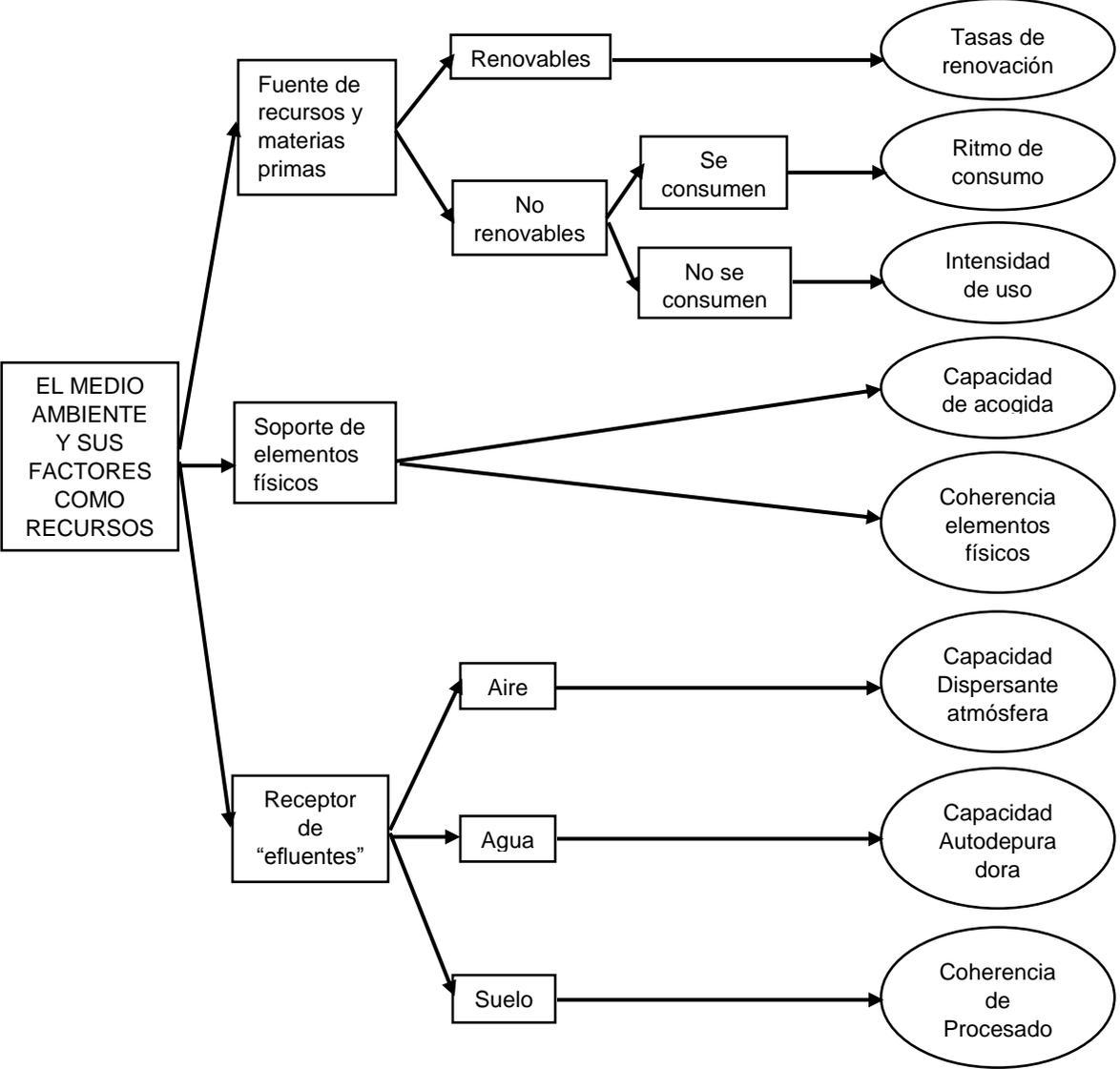
Un repaso por las distintas concepciones sobre la sustentabilidad ecológica permite proponer una clasificación básica de dos aproximaciones a la temática: la primera referida al *uso de recursos y ciclos materiales*, la segunda ligada a los *ecosistemas y su capacidad de resiliencia*. Como ejemplos de la primera aproximación, [...]. Para WWF (citado por Carpinetti, 2013, p. 89) [...], la sustentabilidad requiere de una relación equilibrada entre las necesidades humanas, por un lado, y el tamaño limitado y la capacidad finita de recursos de la Tierra, por otro. El bienestar humano debe buscarse dentro de la capacidad del medioambiente natural para tolerar, sostener y absorber tal uso, cuyos niveles actuales son excesivos y no sustentables. Generalmente esa capacidad ha sido estudiada de manera estática, como por ejemplo cuánta población puede soportar un ambiente que resulta escaso de agua. El límite del uso o afectación de un recurso está dado por el umbral a partir del cual el mismo comienza a degradarse, esto es, a perder sus cualidades originales de manera crítica o irreversible. En rigor, si bien el consumo de agua por parte del hombre es un hecho marcado por nuestra biología, la cantidad de agua a utilizar varía según el grupo social, esto es así porque el consumo humano está mediado por la cultura y los sistemas político-institucionales que la gestionan.

En el marco de la segunda aproximación, donde la unidad de análisis es el ecosistema y su capacidad de resiliencia –la capacidad que tienen los sistemas de adaptarse frente a cambios del ambiente que los amenazan, y poder sostener y/o recuperar su estado–, encontramos por ejemplo a Bailey (citado por Carpinetti, 2013, p. 90) que asocia la sustentabilidad al manejo óptimo del suelo, relacionado con mantener la productividad de los recursos y los procesos ecosistémicos y sus funciones, es decir, a la capacidad ecosistémica.

Se puede llegar a la conclusión, según Carpinetti que la sustentabilidad ecológica es el mantenimiento y/o mejora de la integridad de los sistemas de soporte de la vida sobre la Tierra: a) realizando las adecuadas provisiones para el mantenimiento de la diversidad biológica y b) regulando los niveles de uso de sus recursos aire,

agua y suelo para su conservación. Estas metas requieren planificación y acción en las escalas local, regional y global, así como la definición de objetivos específicos a corto, mediano y largo plazo. (2013, p. 90)

Desde otro punto de vista, Gómez (2007, pp. 17-118) argumenta que la sostenibilidad está vinculada a una serie de criterios ecológicos derivados del respeto a los límites que imponen las tres funciones:



**Los conceptos que determinan los límites de la sostenibilidad ecológica**  
 Fuente: Domingo Gómez. 2007. Evolución ambiental estratégica. Pág. 117

[...], que da origen a los criterios de integración ambiental [...], y que se sintetizan aquí:

- Respetar las tasas de renovación en la explotación de los recursos naturales renovables.
- Minimizar el uso de recursos naturales no renovable que se consumen cuando se utilizan; en todo caso respetar un ritmo de consumo que evite su agotamiento antes de que aparezca un sustituto de carácter renovable.
- Maximizar la reutilización y el reciclado.
- Respetar la <<capacidad ecológica y perceptual>> de los recursos culturales, que no se consumen cuando se utilizan.
- Respetar la capacidad de acogida del territorio en términos de uso del suelo, aprovechamientos y comportamientos.
- Respetar la capacidad de asimilación o procesamiento de los vectores ambientales: aire, agua y suelo.

Además, el término sostenibilidad remite a otros principios: al de *precaución*, según el cual la incertidumbre científica no debe postergar la adopción de las medidas que se tomarían en caso de certeza (Principio 15); al de *internalización* de los costes ambientales: <<quien contamina, paga>> (Principio 16), que llevado a las externalidades positivas se traduce por <<quien conserva, cobra>>; y a la explicación de la *evaluación de impacto ambiental* (Principio 17). Por último, se reclama a los países desarrollados responsabilidad y contribución a la búsqueda internacional del desarrollo sostenible (Principio 7), responsabilidad que se materializa en la obligación de informar, en evitar la transferencia a terceros países de actividades ambientalmente agresivas, en garantizar unas relaciones comerciales justas y en exigir la indemnización transnacional por desastres ambientales (Principios 10, 12, 13 y 14). (Gómez, 2007, p. 118)

### **3.3.2. La dimensión económica**

[...] el ideal de desarrollo se ha estudiado y propuesto durante el siglo XX asociado directamente al concepto de crecimiento económico –medido a través del Producto Bruto Interno (PBI) per cápita– y como una consecuencia directa de este. Los modelos tradicionales de desarrollo comparten dos puntos principales. Por un lado, la distinción dicotómica entre sociedades y economías subdesarrolladas y otras desarrolladas, siempre a partir de una perspectiva eurocéntrica. El otro punto es la visión evolucionista del desarrollo, según la cual el subdesarrollo es una situación transitoria en el paso hacia una etapa de desarrollo y crecimiento económico. Económicamente, se transita de una etapa precapitalista, basada en la explotación de la tierra, a una con una clase capitalista desarrollada que permite aumentar los índices de productividad y los recursos humanos, generando mayores niveles de ingreso. (Carpinetti, 2013, p. 94)

Carpinetti hace mención que el desarrollo pensado en términos económicos –es decir, como crecimiento económico– ha sido el principal objetivo perseguido a través

de diversas variables como apertura económica, liberalización de los mercados, privatizaciones, etc. Sin embargo, es importante destacar que crecimiento económico no implica necesariamente desarrollo económico, es decir, mejora de la calidad de vida de la población. El crecimiento económico refleja la expansión o contracción de la economía de un país. Es una variable cuantitativa que establece la riqueza económica de una sociedad en su conjunto, pero nada dice sobre la distribución de tal riqueza o sobre cómo estos recursos son utilizados para mejorar la calidad de vida de la población. Tampoco dice sobre el impacto de la producción sobre la generación de nuevos empleos o acerca de la degradación del ambiente. El desarrollo económico implica aspectos cualitativos, cambios en las formas de producción, innovación tecnológica y productiva, cambios organizacionales e institucionales, sustentabilidad a mediano y largo plazo. Estos aspectos requieren incorporar otros relacionados con las dimensiones ecológica, social y política del desarrollo. (2013, pp. 94-95)

Los modelos de desarrollo basados exclusivamente en el crecimiento económico, sin atender a los aspectos humanos que lo acompañan, han sido ineficientes para lograr reducir los niveles de pobreza, equidad e inclusión social, igualdad de oportunidades, sostenibilidad intergeneracional, etcétera, como lo demuestran las diferencias entre países sobre la forma en que el crecimiento económico se traduce en un *mejor nivel de vida para la población*, que muchas veces no se ve reflejado en una *mejor calidad de vida*. Empero, siguiendo con Carpinetti (2013, p. 95) las nuevas teorías incluyen modelos endógenos de crecimiento económico, que buscan explicar los cambios en la productividad de las economías a partir de factores intangibles como el capital humano, la producción y el uso de ideas e innovaciones tecnológicas, y las instituciones; a diferencia de los modelos neoclásicos, que se basaban en el capital físico, económico e incluso financiero –distinguiendo entre capital físico (infraestructura, maquinaria y materias primas), capital humano (conocimientos y aptitudes) y capital natural (recursos naturales renovables y no renovables).

[...]. “La inclusión del factor económico, vinculado al crecimiento del PIB, como factor estructural de la sustentabilidad por parte del Estado y del sector empresarial; y el situarla al mismo nivel que las dimensiones sociales, ambientales y políticas de la sustentabilidad, ha generado una conceptualización de ésta con un sesgo economicista, la cual ha sido utilizada para homologar la sustentabilidad económica con el crecimiento sostenido del Producto Interno Bruto. (Larraín, citado por Carpinetti, 2013, pp. 95-96)

Gómez, por su parte, explica que la sostenibilidad exige que el crecimiento económico sea compatible con el medio ambiente (Principio 4), y con el progreso social; tal crecimiento se inscribe en un marco internacional de intercambios

crecientes al que se extiende dicha compatibilidad; pretende eliminar los sistemas de producción y consumo insostenibles (Principio 8) del actual modelo; procura la utilización de costes reales que exigen la incorporación de los asociados al consumo de recursos naturales; persigue eficacia y eficiencia en la producción, en términos de ahorro energético y de minimizar los residuos y los consumos de recursos naturales (ecoeficiencia); y exige la información y la formación para nuevas formas de consumo. Además de los instrumentos de estímulo (etiquetado ecológico) y fiscales (ecotasas), propicia nuevos sistemas de contabilidad nacional que incorporen la dimensión ambiental (recursos) y social (trabajos productivos no remunerados) como señala el Programa 21. Por otro lado, exige explotar las oportunidades que ofrece la innovación científica y técnica en materia de nuevos recursos, seguridad y eficiencia, el uso de los recursos endógenos y los nuevos <<yacimientos de empleo>> que puede ofrecer la economía ambiental. Finalmente, la sostenibilidad del crecimiento económico implica dos condiciones: el *largo plazo* como garantía de solidaridad con las generaciones futuras y el *ámbito transnacional de referencia*, es decir, la extensión de las pautas de sostenibilidad a los intercambios comerciales y a las transferencias de tecnología y de actividades. (2007, pp. 118-119)

### **3.3.3. La dimensión social**

De acuerdo a Carpinetti (2013, pp. 98-99) la dimensión social del desarrollo requiere incorporar la noción de calidad de vida, interpelando y poniendo en evidencia el sesgo economicista que han tenido los enfoques de desarrollo hegemónicos. [...]. Muchos investigadores y organismos internacionales miden el desarrollo social de una nación a partir de evaluar la satisfacción de las necesidades básicas, aunque no todos consideran las mismas variables al definir una “necesidad básica”. Surgen así los enfoques de NBI (Necesidades Básicas Insatisfechas), IDH (Índice de Desarrollo Humano), o la Línea de Dignidad, entre otros. En la década del 70 surge la metodología de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), propuesta por la CEPAL. Esta metodología busca el aprovechamiento de la información censal para la definición de prioridades en las políticas sociales. Básicamente consiste en establecer una serie de indicadores de necesidades mensurables y fijar umbrales de satisfacción sobre estos, para delimitar zonas de pobreza. De acuerdo a esta, un hogar es pobre si no logra satisfacer una de tales necesidades. De acuerdo con el INDEC, se consideran hogares con NBI aquellos en los cuales está presente al menos uno de los siguientes indicadores de privación:

- ✓ Hogares que habitan viviendas con más de tres personas por cuarto (hacinamiento crítico),
- ✓ Hogares que habitan en una vivienda de tipo inconveniente (pieza de inquilinato, vivienda precaria u otro tipo),

- ✓ Hogares que habitan en viviendas que no tienen retrete o tienen retrete sin descarga de agua,
- ✓ Hogares que tienen algún niño en edad escolar que no asiste al colegio,
- ✓ Hogares que tienen cuatro o más personas por miembro ocupado y en los cuales el jefe tiene bajo nivel de educación (solo asistió dos años o menos al nivel primario).

Durante los años 80, intelectuales latinoamericanos que se encontraban exilados en Escandinavia formularon la teoría del desarrollo a escala humana, con la cual lograron romper con el núcleo duro economicista de la teoría del desarrollo. [...]. Su trabajo permitió abrir nuevas líneas de pensamiento en relación con el desarrollo, entendiendo que el mismo debe conjugarse en “la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, en la generación de niveles crecientes de autodependencia y en la articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología” (Max-Neef, citado por Carpinetti 2013, p. 101) como los pilares fundamentales de la propuesta que solo puede construirse y sostenerse a partir del protagonismo real de las personas, transformando la persona-objeto en persona-sujeto del desarrollo. Sin embargo, como indica Carpinetti, la perspectiva del desarrollo a escala humana incorpora variables no convencionales –que trascienden a las económicas, de infraestructura o de expectativas de vida–, tales como subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad, y las cruza dentro de una matriz con las categorías existenciales de ser, tener, hacer y estar. En el caso de los recursos, no solo considera los económicos, sino que incorpora otros tipos de recursos, tales como conciencia social, cultura organizativa y capacidad de gestión, creatividad popular, energía solidaria y capacidad de ayuda mutua. (2013, p. 102)

La instauración de los modelos neoliberales de crecimiento económico con la incidencia de los organismos internacionales de crédito, principalmente el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, hicieron que el desarrollo humano pasara a un segundo plano (PNUD, citado por Carpinetti, 2013, p. 102). En 1990, el PNUD presentó el Índice de Desarrollo Humano (IDH), señalando en su primer informe la siguiente premisa: “La verdadera riqueza de una nación está en su gente” (PNUD, 1990: 10). Bajo este enfoque, el desarrollo de una nación no está determinado exclusivamente por su nivel económico (al que continúan considerando un factor fundamental, pero no el único), sino por el desarrollo de la sociedad y sus habitantes. Bajo esta perspectiva, el desarrollo humano es un fin en sí mismo, y el crecimiento económico, un medio para conseguirlo, no a la inversa. A lo largo de los años, el IDH ha variado sus indicadores, actualmente mide el progreso medio conseguido por un país en tres dimensiones básicas: disfrutar de una vida larga y saludable (esperanza de vida al nacer), acceso a educación (años

promedio de escolaridad y años esperados de escolarización) y nivel de vida digno (NBI por cápita).

El desarrollo humano es definido por el PNUD como “un proceso mediante el cual se amplían las oportunidades de los individuos, las más importantes de las cuales son una vida prolongada y saludable, acceso a la educación y el disfrute de un nivel de vida decente. Otras oportunidades incluyen la libertad política, la garantía de los derechos humanos y el respeto a sí mismo”. Se destaca en este concepto la idea de desarrollo como proceso –no como situación– en constante movimiento y cambio. Este nuevo enfoque del desarrollo humano (EDH) se centra en la expansión de las capacidades de las personas y en la libertad de opción como elemento central del bienestar humano, es decir, la libertad que las personas experimentan para ejercitar oportunidades reales en sus trayectorias de vida. Este enfoque se transfiere a la economía potenciado por la obra del economista Amartya Sen, profesor en Harvard y Premio Nobel de Economía en 1998 sostenía que el enfoque del desarrollo humano se ocupa básicamente del aumento de la riqueza relativa a la vida humana en contraposición a la riqueza de la economía en la que los seres humanos viven, entendida esta última como solo una parte de la vida misma. (Carpinetti, 2013, pp. 102-103)

A través del recorrido efectuado hasta aquí, observamos cómo cambian los criterios respecto de lo que se interpreta por necesidades básicas humanas. Y como último antecedente, Carpinetti explica que, en 1998, surge como una propuesta alternativa orientada a discutir el desarrollo humano, la línea de dignidad. El concepto inicial proviene de organizaciones no gubernamentales de Brasil, Chile y Uruguay, que integran el Programa Cono Sur Sustentable. [...]. La línea de dignidad se configura como un nuevo indicador social que propone trascender la denominada “línea de pobreza”, ampliando la caracterización de las necesidades básicas e incorporando aspectos que incluyen el esparcimiento, la recreación, la cultura y la participación. (2013, p. 104)

Por otro lado, dentro de esta dimensión, Gómez (2007, pp. 116-117) alude que el Principio 1 de la Declaración de Río señala que los seres humanos constituyen el centro de las preocupaciones relacionadas con el desarrollo sostenible, y tienen el derecho a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza. El concepto de desarrollo sostenible se asocia así al de progreso social en dos direcciones: la erradicación de la pobreza (Principio 5) y la calidad de vida (Principio 8), en ambos casos relacionados con la salud, la seguridad y la equidad en armonía con la naturaleza, así como con la reducción de las disparidades entre comunidades y grupos sociales. El progreso social implica el acceso a los servicios públicos básicos, al papel de las comunidades locales (Principio 22), al esfuerzo de las capacidades endógenas (Principio 9) y la participación de las comunidades en el

desarrollo, y hace una especial referencia a determinados colectivos como las mujeres (Principio 20) o lo jóvenes (Principio 21).

#### **3.3.4. La dimensión institucional y política**

El término “institución” suele ser utilizado con dos significados distintos. Uno referido a las entidades organizacionales formales o informales (Estado, Congreso, empresas, partido, familia, etc.) y otro referido a las reglas, normas y estrategias adoptadas por los individuos que actúan dentro o entre organizaciones. Es decir, las sociedades construyen y legitiman un sistema de valores y normas desde el cual regulan las interacciones entre los agentes, restringiendo y sancionando aquellos comportamientos que transgreden la norma, y validando los que son considerados normales o regulares a través de dispositivos formales (leyes, reglas, normativas, regulaciones, contratos, etc.) o informales (valores, prejuicios, tradiciones, costumbres, ética, ideología, etc.). Ambos sentidos están involucrados en el análisis de esta dimensión, ya que forman parte y son requeridos para construir una estructura institucional. Lo institucionalizado en una sociedad se reproduce mediante mecanismos diversos, formales –como la escuela– o informales –como la publicidad. El análisis de la dimensión institucional supone identificar actores e instituciones, considerando su posicionamiento y participación, directa o indirecta, en la definición de un futuro colectivo que incluya la toma de decisiones en la gestión ambiental a través de las estructuras de gobierno. (Carpinetti, 2013, p. 106)

#### **El rol del Estado**

Las cuatro dimensiones de la sustentabilidad requieren necesariamente de un Estado fuerte, que regule y garantice una democracia participativa estimulando soluciones creativas. El papel del Estado en una estrategia de desarrollo sustentable, es fundamental para intervenir en la relación entre el sector productivo, los sectores sociales y el ambiente, estableciendo reglas formales de comportamiento (marco legal), así como promoviendo valores y costumbres (marco cultural, ético y moral). Las decisiones que tome el Estado estarán relacionadas con los modelos político ideológicos a los que adscriba, tanto a nivel nacional como internacional. A partir de allí, se establecen las relaciones con el nivel de intervención o no intervención, el nivel de descentralización de la toma de decisiones y las áreas sobre las cuales actuará. La eficiencia de las distintas políticas tomadas al respecto también estará relacionada con el grado de coordinación entre los niveles y con otros agentes. En materia económica, el Estado puede intervenir (o ausentarse) estableciendo políticas de desarrollo productivo horizontales (infraestructura, capacitación, apoyo a la innovación, acceso al crédito, etc.) o verticales (favoreciendo a un sector económico o región por sobre el resto). También influye determinando barreras aduaneras, a través de subsidios, beneficios fiscales, políticas de control de precios, etc. En materia social, el Estado

interviene de múltiples maneras: fomentando el espíritu democrático y la justicia social, tomando medidas en pos de la transparencia en la actuación de los distintos agentes, facilitando la participación ciudadana en la toma de decisiones, garantizando la libertad de expresión y acceso a la información, promoviendo la igualdad entre los seres humanos, luchando contra la discriminación, garantizando la satisfacción de las necesidades básicas de la gente y el acceso a un trabajo digno y decente. De la misma manera, el Estado promoverá leyes, normativas y regulaciones para el sector productivo, que protejan el medioambiente, regulen el uso de las tierras, la emisión de gases contaminantes, la promoción de tecnologías de producción limpia, etc. También fomentará valores en la población, a través de campañas de concientización y uso responsable de los recursos. (Carpinetti, 2013, pp. 109-110)

### **3.4. PRINCIPIOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE**

En la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (del 3 al 14 de junio de 1992) se define una lista de 27 principios de la sustentabilidad:

#### **Principio 1**

Los seres humanos constituyen el centro de las preocupaciones relacionadas con el desarrollo sostenible. Tienen derecho a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza.

#### **Principio 2**

De conformidad con la Carta de las Naciones Unidas y los principios del derecho internacional, los Estados tienen el derecho soberano de aprovechar sus propios recursos según sus propias políticas ambientales y de desarrollo, y la responsabilidad de velar por que las actividades realizadas dentro de su jurisdicción o bajo su control no causen daños al medio ambiente de otros Estados o de zonas que estén fuera de los límites de la jurisdicción nacional.

#### **Principio 3**

El derecho al desarrollo debe ejercerse en forma tal que responda equitativamente a las necesidades de desarrollo y ambientales de las generaciones presentes y futuras.

#### **Principio 4**

A fin de alcanzar el desarrollo sostenible, la protección del medio ambiente deberá constituir parte integrante del proceso de desarrollo y no podrá considerarse en forma aislada.

### **Principio 5**

Todos los Estados y todas las personas deberán cooperar en la tarea esencial de erradicar la pobreza como requisito indispensable del desarrollo sostenible, a fin de reducir las disparidades en los niveles de vida y responder mejor a las necesidades de la mayoría de los pueblos del mundo.

### **Principio 6**

Se deberá dar especial prioridad a la situación y las necesidades especiales de los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados y los más vulnerables desde el punto de vista ambiental. En las medidas internacionales que se adopten con respecto al medio ambiente y al desarrollo también se deberían tener en cuenta los intereses y las necesidades de todos los países.

### **Principio 7**

Los Estados deberán cooperar con espíritu de solidaridad mundial para conservar, proteger y restablecer la salud y la integridad del ecosistema de la Tierra. En vista de que han contribuido en distinta medida a la degradación del medio ambiente mundial, los Estados tienen responsabilidades comunes pero diferenciadas. Los países desarrollados reconocen la responsabilidad que les cabe en la búsqueda internacional del desarrollo sostenible, en vista de las presiones que sus sociedades ejercen en el medio ambiente mundial y de las tecnologías y los recursos financieros de que disponen.

### **Principio 8**

Para alcanzar el desarrollo sostenible y una mejor calidad de vida para todas las personas, los Estados deberían reducir y eliminar las modalidades de producción y consumo insostenibles y fomentar políticas demográficas apropiadas.

### **Principio 9**

Los Estados deberían cooperar en el fortalecimiento de su propia capacidad de lograr el desarrollo sostenible, aumentando el saber científico mediante el intercambio de conocimientos científicos y tecnológicos, e intensificando el desarrollo, la adaptación, la difusión y la transferencia de tecnologías, entre éstas, tecnologías nuevas e innovadoras.

### **Principio 10**

El mejor modo de tratar las cuestiones ambientales es con la participación de todos los ciudadanos interesados, en el nivel que corresponda. En el plano nacional, toda persona deberá tener acceso adecuado a la información sobre el medio ambiente de que dispongan las autoridades públicas, incluida la información sobre los

materiales y las actividades que encierran peligro en sus comunidades, así como la oportunidad de participar en los procesos de adopción de decisiones. Los Estados deberán facilitar y fomentar la sensibilización y la participación de la población poniendo la información a disposición de todos. Deberá proporcionarse acceso efectivo a los procedimientos judiciales y administrativos, entre éstos el resarcimiento de daños y los recursos pertinentes.

### **Principio 11**

Los Estados deberán promulgar leyes eficaces sobre el medio ambiente. Las normas, los objetivos de ordenación y las prioridades ambientales deberían reflejar el contexto ambiental y de desarrollo al que se aplican. Las normas aplicadas por algunos países pueden resultar inadecuadas y representar un costo social y económico injustificado para otros países, en particular los países en desarrollo.

### **Principio 12**

Los Estados deberían cooperar en la promoción de un sistema económico internacional favorable y abierto que llevara al crecimiento económico y el desarrollo sostenible de todos los países, a fin de abordar en mejor forma los problemas de la degradación ambiental. Las medidas de política comercial con fines ambientales no deberían constituir un medio de discriminación arbitraria o injustificable ni una restricción velada del comercio internacional. Se debería evitar tomar medidas unilaterales para solucionar los problemas ambientales que se producen fuera de la jurisdicción del país importador. Las medidas destinadas a tratar los problemas ambientales transfronterizos o mundiales deberían, en la medida de lo posible, basarse en un consenso internacional.

### **Principio 13**

Los Estados deberán desarrollar la legislación nacional relativa a la responsabilidad y la indemnización respecto de las víctimas de la contaminación y otros daños ambientales. Los Estados deberán cooperar asimismo de manera expedita y más decidida en la elaboración de nuevas leyes internacionales sobre responsabilidad e indemnización por los efectos adversos de los daños ambientales causados por las actividades realizadas dentro de su jurisdicción, o bajo su control, en zonas situadas fuera de su jurisdicción.

### **Principio 14**

Los Estados deberían cooperar efectivamente para desalentar o evitar la reubicación y la transferencia a otros Estados de cualesquiera actividades y sustancias que causen degradación ambiental grave o se consideren nocivas para la salud humana.

### **Principio 15**

Con el fin de proteger el medio ambiente, los Estados deberán aplicar ampliamente el criterio de precaución conforme a sus capacidades. Cuando haya peligro de daño grave o irreversible, la falta de certeza científica absoluta no deberá utilizarse como razón para postergar la adopción de medidas eficaces en función de los costos para impedir la degradación del medio ambiente.

### **Principio 16**

Las autoridades nacionales deberían procurar fomentar la internalización de los costos ambientales y el uso de instrumentos económicos, teniendo en cuenta el criterio de que el que contamina debe, en principio, cargar con los costos de la contaminación, teniendo debidamente en cuenta el interés público y sin distorsionar el comercio ni las inversiones internacionales.

### **Principio 17**

Deberá emprenderse una evaluación del impacto ambiental, en calidad de instrumento nacional, respecto de cualquier actividad propuesta que probablemente haya de producir un impacto negativo considerable en el medio ambiente y que esté sujeta a la decisión de una autoridad nacional competente.

### **Principio 18**

Los Estados deberán notificar inmediatamente a otros Estados de los desastres naturales u otras situaciones de emergencia que puedan producir efectos nocivos súbitos en el medio ambiente de esos Estados. La comunidad internacional deberá hacer todo lo posible por ayudar a los Estados que resulten afectados.

### **Principio 19**

Los Estados deberán proporcionar la información pertinente, y notificar previamente y en forma oportuna, a los Estados que posiblemente resulten afectados por actividades que puedan tener considerables efectos ambientales transfronterizos adversos, y deberán celebrar consultas con esos Estados en una fecha temprana y de buena fe.

### **Principio 20**

Las mujeres desempeñan un papel fundamental en la ordenación del medio ambiente y en el desarrollo. Es, por tanto, imprescindible contar con su plena participación para lograr el desarrollo sostenible.

**Principio 21**

Debería movilizarse la creatividad, los ideales y el valor de los jóvenes del mundo para forjar una alianza mundial orientada a lograr el desarrollo sostenible y asegurar un mejor futuro para todos.

**Principio 22**

Las poblaciones indígenas y sus comunidades, así como otras comunidades locales, desempeñan un papel fundamental en la ordenación del medio ambiente y en el desarrollo debido a sus conocimientos y prácticas tradicionales. Los Estados deberían reconocer y apoyar debidamente su identidad, cultura e intereses y hacer posible su participación efectiva en el logro del desarrollo sostenible.

**Principio 23**

Deben protegerse el medio ambiente y los recursos naturales de los pueblos sometidos a opresión, dominación y ocupación.

**Principio 24**

La guerra es, por definición, enemiga del desarrollo sostenible. En consecuencia, los Estados deberán respetar las disposiciones de derecho internacional que protegen al medio ambiente en épocas de conflicto armado, y cooperar en su ulterior desarrollo, según sea necesario.

**Principio 25**

La paz, el desarrollo y la protección del medio ambiente son interdependientes e inseparables.

**Principio 26**

Los Estados deberán resolver pacíficamente todas sus controversias sobre el medio ambiente por medios que corresponda con arreglo a la Carta de las Naciones Unidas.

**Principio 27**

Los Estados y las personas deberán cooperar de buena fe y con espíritu de solidaridad en la aplicación de los principios consagrados en esta Declaración y en el ulterior desarrollo del derecho internacional en la esfera del desarrollo sostenible.

Con los 27 principios antes mencionados se puede definir qué sería el desarrollo sostenible, por lo tanto, canaliza en lo economía, la sociedad, el gobierno y el medio ambiente, así como su interminable interacción entre ellos. Cumplirse cada uno de ellos permite comparar y evaluar políticas, medidas y proyectos concretos de cada nación.

### 3.5. OBJETIVOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE

De acuerdo a la página oficial de La ONU en México, extrajimos 2 párrafos referentes a los objetivos del DS, esto con la finalidad de saber ¿cuáles son? Y ¿cuál es su finalidad? Y ¿porque surgieron? El 25 de septiembre de 2015 más de 150 líderes mundiales asistieron a la Cumbre de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible en Nueva York con el fin de aprobar la Agenda para el Desarrollo Sostenible. El documento final, titulado “Transformar Nuestro Mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”, fue adoptado por los 193 Estados Miembros de las Naciones Unidas. Dicho documento incluye los 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) cuyo objetivo es poner fin a la pobreza, luchar contra la desigualdad y la injusticia, y hacer frente al cambio climático sin que nadie quede atrás para el 2030.

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, y sus 169 metas, inciden en las causas estructurales de la pobreza, combaten las desigualdades y generan oportunidades para mejorar la calidad de vida de la población en un marco de desarrollo sostenible. Esta importante agenda sirve como plataforma de lanzamiento para la acción de la comunidad internacional, los gobiernos, así como organismos de la sociedad civil, academia y el sector privado, con el fin de hacer frente a los tres elementos interconectados del desarrollo sostenible: crecimiento económico, inclusión social y sostenibilidad ambiental.

A continuación, se muestran los 17 objetivos.



1.- Fin a la pobreza

• Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo



2.- Hambre cero

• Lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible



3.- Salud Y bienestar

• Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades



4.- Educación de calidad

• Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos



5.- Igualdad de Género

• Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas



6.- Agua limpia y saneamiento

• Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos



7.- Energía asequible y no contaminante.

- Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos



8.- Trabajo decente y crecimiento económico

- Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos



9.- Industria, innovación e infraestructura.

- Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación



10.- Reducción de las desigualdades

- Reducir la desigualdad en y entre los países



11.- Ciudades y comunidades sostenibles

- Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles



12.- Producción y consumo responsable

- Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles



13.- Acción por el clima

- Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos



14.- Vida submarina

- Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible



15.- Vida de ecosistemas terrestres

- Proteger, restaurar y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar los bosques de forma sostenible, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica



16.- Paz, justicia e instituciones sólidas

- Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles



17.- Alianzas para lograr objetivos

- Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible

Fuente: Elaboración propia, basado en: <http://www.onu.org.mx/agenda-2030/objetivos-del-desarrollo-sostenible/>

Cada uno de los objetivos es muy interesante y es muy específico, son de amplio alcance, ya que se abordarán los elementos interconectados del desarrollo sostenible: el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente. Los ODM estaban dirigidos a los países en desarrollo, en particular los más pobres, mientras que los objetivos de desarrollo sostenible se aplicarán a todo el mundo, los ricos y los pobres.

### **3.6. LA SOSTENIBILIDAD EN LAS EMPRESAS**

El concepto de desarrollo sostenible surge a finales del siglo XX, como resultado de las situaciones negativas que amenazaban el bienestar social.

“La sostenibilidad es un concepto que aplica lo mismo a los ecosistemas, economías, gobiernos, empresas, familias e individuos: todos deben actuar de manera consiente, inteligente y con visión, identificar sus fuerzas y debilidades, adaptarse a las situaciones cambiantes, maximizar los recursos disponibles para asegurar una vida larga y productiva en beneficios de los interesados (los stakeholders) y la sociedad. Los países, los negocios y las personas pueden construir una estrategia sostenible para responder a incidentes tan diferentes como a ruptura en una cadena de suministros, una epidemia, una devaluación, una inundación o una nueva y disruptiva tecnología que cambie la forma en la que operan los mercados. Solamente los que sean sostenibles sobrevivirán en el largo plazo, los que no, quedaran rezagados”. (Grupo KPMG en México, 2018, p. 6)

La sustentabilidad es el camino para encontrar el equilibrio económico, ambiental y social, dando como resultado de desarrollo futuro y la capitalización de nuevos recursos.

La sustentabilidad sugiere una relación estrecha entre empresa y cliente, en la que se pueda establecer más que una transacción en un mutuo beneficio de las partes y asegurar la lealtad del cliente. El concepto de sustentabilidad actualmente convive con el de responsabilidad social, las organizaciones empresariales los han integrado a sus estrategias voluntariamente, mas allá de cumplir con las leyes y las normas del país; proviene de un desarrollo social positivo a través de la creación de valores y una conducta empresarial responsable. Las organizaciones de empleadores y de trabajadores desempeñan una importante función económica en la sociedad. Pueden influir, directa o indirectamente, en las condiciones de trabajo a nivel de la empresa y en el entorno normativo y reglamentario en que operan las empresas. Por esos motivos, pueden contribuir sustancialmente a mejorar la productividad y la competitividad, generando de ese modo las condiciones adecuadas para el desarrollo de la empresa sostenible. (Grupo KPMG en México, 2018, p. 6)

## **Los tres pilares del Programa de Empresas Sostenibles de la OIT (2014, p. 4)**

### **1.- Crear entornos propicios para el empleo y las empresas sostenibles:**

Ayudar a los países miembros a evaluar y adaptar, cuando sea pertinente, políticas, leyes y normativas. El objetivo es fomentar las inversiones y la iniciativa empresarial para equilibrar las necesidades e intereses de la empresa tanto de los trabajadores como de los empleadores con las aspiraciones más amplias de la sociedad.

### **2.- Iniciativa empresarial y desarrollo de empresas:**

Ayudar a los empresarios incluidos los de los grupos objetivo especiales, como los jóvenes y las mujeres a crear y constituir empresas con éxito. El programa respalda las actividades que estimulan la iniciativa empresarial a través de la formación, la prestación de servicios para el desarrollo de empresas, el acceso a la información, a la tecnología y a la financiación, y la conexión de empresas a cadenas locales y globales de valor.

### **3.- Lugares de trabajo sostenibles y responsables:**

Vincular las mejoras en el ámbito de la productividad a mejores condiciones de trabajo, buenas relaciones laborales y buenas prácticas ambientales. Esto incluye la promoción del diálogo social y la negociación colectiva, así como el desarrollo de los recursos humanos y una producción más limpia, a fin de aumentar la productividad, reducir el uso de energía y materiales y reducir los impactos ambientales; aumentar los salarios y los beneficios compartidos, y lograr una buena gobernanza corporativa y prácticas empresariales responsables.

Ahora bien es importante destacar que tanto el concepto de sustentabilidad como el de sostenibilidad son de importancia para el desarrollo de las empresas dentro de su entorno, los autores Velázquez y Vargas (2012, p. 98) la sustentabilidad es el camino para encontrar el equilibrio económico, ecológico y social.

En un entorno como en el que vivimos hoy, altamente competitivo, globalizado, intolerante, desigual e injusto es necesario que las empresas analicen la importancia de convertirse en empresas sustentables. Lamentablemente la sustentabilidad se está tomando más como una estrategia de marketing, que como un compromiso con la sociedad y el medio ambiente principalmente, ya que se ha observado que con una estrategia sustentable los beneficios a corto y largo plazo se maximizarán, teniendo mayores ganancias tangibles e intangibles. En la búsqueda de las empresas en aumentar su competitividad mediante la optimización económica, están dejando de lado los factores sociales y ambientales, y de esta manera perjudicando al entorno en que está establecida, y esto es sumamente contrario a lo que propone la sustentabilidad. La sustentabilidad como estrategia asegura por

decir de alguna manera el éxito y supervivencia de las empresas, conforme transcurre el tiempo. (Velázquez y Vargas, 2012, p. 98)

El desarrollo sustentable es un proceso de mejoría económica, social y medio ambiental que las empresas deben promover tanto interna como externamente para satisfacer las necesidades de todos los grupos interesados. De esta manera mantener y conservando los recursos naturales, para las generaciones futuras.

### **Las empresas más sustentables de México**

De acuerdo a la Revista Forbes México (2013):

En México, cada día aumentan las empresas con un claro compromiso hacia la sustentabilidad, utilizando tecnologías ecoeficientes. Gracias este empuje, en 2011 se creó el Índice de Sustentabilidad en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), conformado hasta ahora por 28 empresas que han sido calificadas, sobre todo, por tres criterios: manejo y uso de los recursos naturales, responsabilidad social y gobierno corporativo.

Las empresas más sostenibles en México son:

#### **AMÉRICA MÓVIL**

Su programa de reciclaje recolectó 642,091 unidades de equipos celulares y accesorios en 2012; mientras que una de sus iniciativas para el uso eficiente de energía es la sustitución de motogeneradores por paneles solares.

#### **FOMENTO ECONÓMICO MEXICANO**

Minimiza el impacto ambiental de sus operaciones mediante la investigación y optimización del consumo de agua y de energía y la gestión de residuos. De igual manera, contribuye a generar comunidades sostenibles, invirtiendo en 2012 más de 276 millones de pesos en programas de beneficio social.

#### **GRUPO BIMBO**

Ha disminuido el consumo de energía por unidad producida en 20% y casi 25% el uso de agua, de 2009 a la fecha. Uno de sus planes es enviar cero residuos a los rellenos sanitarios. Cuenta con el parque eólico más grande de la industria de los alimentos en México.

#### **GRUPO FINANCIERO BANORTE**

Es una de las diez empresas de América Latina con mejores respuestas de Reporte y Desempeño a CDP Investors en 2012 (cambio climático). Es firmante de la Declaración sobre el Capital Natural donde preside el grupo de trabajo sobre integración de Capital Natural en servicios y productos financieros.

## HERDEZ

Cuenta con un proyecto de cogeneración de energía eólica, que provee de energía a las oficinas corporativas. En 2012, invirtió 54 millones de pesos en minimizar impactos ambientales.

## KIMBERLY-CLARK DE MÉXICO

De 2007 a la fecha, alcanzó la meta de enviar cero residuos a relleno sanitarios, así como la reducción por tonelada producida de 15.7% de uso de energía y de 14.8% de m<sup>3</sup> de agua, después de ser reusada 4.5 veces en sus procesos.

## SORIANA

En 2012 se reciclaron más de 98,000 toneladas de residuos sólidos, evitando de esta forma la tala de 1.403,650 árboles, el consumo de 127,650 barriles de petróleo, el uso de 350,591 m<sup>3</sup> de relleno sanitario; así como el ahorro de 395,876 GWh de energía eléctrica y de 2,051 millones de litros de agua.

## GENOMMA LAB

Para la gestión integral de sus residuos, estableció una alianza con la Fundación San Ignacio de Loyola, que los recolecta diariamente para venderlos a recicladores autorizados. Los recursos son canalizados a la Clínica Santa Teresita, para apoyar a niños en situación de desnutrición de la Sierra Tarahumara.

## TELEVISA

Apoya la conservación de 256 hectáreas de bosques en Oaxaca, a través del programa de neutralización de emisiones.

## TV AZTECA

Desde 2008, implementa acciones y procesos sustentables para la protección ambiental, como ahorro de energía y reciclaje de residuos.

## WAL-MART DE MÉXICO

La empresa apoya a 5,811 pequeños productores agrícolas y de manufactura de bajos ingresos a quienes compra directamente; trabaja con 250 pymes, 51% de sus empleados son mujeres, entrega 624 millones de pesos en donativos y reduce su impacto ambiental consumiendo 25% de energía limpia y reciclando agua.

Para nuestro país es importante el desarrollo de la sustentabilidad, y que esta se trabaje como un proyecto tanto a corto como a largo plazo.

Para que se de un desarrollo sustentable es indispensable que se todos los involucrados se vean beneficiados de la misma manera.

## **CAPÍTULO 4. ESTUDIO DE CASO BIMBO**

### **4.1. IDENTIDAD DE BIMBO**

#### **4.1.1. Antecedentes y fundadores**

##### **Los fundadores**

El Grupo Bimbo, empresa de capital mexicano, fue fundado en 1944. Lorenzo, mi hermano mayor, que entonces, tenía 28 años de edad, desempeñó un papel preponderante en su fundación. Muchos contribuyeron con ideas, pero cuando él dijo sí y así, le imprimió a la empresa el espíritu y el estilo desde el primer momento. Además de mi hermano Lorenzo, en la fundación también participaron otras personas, entre ellas José Mata, uno de sus compañeros de escuela, Jaime Jorba, nuestro cuñado, Alfonso Velasco, un hombre de grandes y variadas aptitudes y en menor escala, Jaime Sendra, nuestro tí; y yo. Si bien no puedo darle a Lorenzo todo el mérito de la creación del grupo, sí puedo decir que su principal impulsor. (Servitje, 2009, p. 3)

##### **Antecedentes**

El pan de caja fue traído a América por los primeros colonos europeos que llegaron a Estados Unidos. Posteriormente su nombre cambió al de pan Pullman debido a que lo servían en los restaurantes de los carros de ferrocarril llamados Pullman. En México comenzó a ofrecerse para su consumo interno en el restaurante Sylvain, a principios del siglo xx. En los años veinte de ese siglo el señor Martín Velasco instaló en México una pequeña fábrica de pan de caja, y envió a su hijo Alfonso a estudiar un curso técnico de panificación en el American Institute of Baking en Estados Unidos. La empresa quebró al enfrentar una grave crisis económica, pero renació como Pan Ideal en 1926, con nuevos propietarios, quienes también iniciaron la pastelería Ideal, a la cual entró a trabajar mi padre, don Juan Servitje. Mi padre era de origen catalán, igual que mi madre, doña Josefina Sendra. Dos años después mi padre decidió separarse de la pastelería Ideal y abrir la suya apoyado por mi madre, mujer emprendedora y de gran iniciativa.

Fue así como, en 1928, nació la pastelería El Molino. En 1936, cuando mi hermano Lorenzo tenía 18 años, nuestro padre murió, así que él tuvo que abandonar la carrera para ayudar a nuestra madre a atender el negocio de la familia. En este mismo año, en Pan Ideal trabajaba como director técnico Alfonso Velasco, hijo de Martín Velasco, el antiguo propietario de la pastelería. Alfonso tenía conocimientos que abarcaban desde la fabricación de pan de todos los tipos, hasta la de bizcochos y pasteles, además de experiencia en el manejo y mantenimiento de la maquinaria

industrial más compleja, lo que lo hacía el técnico más destacado en esta rama en México.

En ese tiempo la calidad y el servicio de Pan Ideal dejaban mucho que desear en cuanto a satisfacer adecuadamente la creciente demanda para este producto, tal vez porque no tenía competencia. Para entonces el joven Lorenzo ya era el gerente de la pastelería El Molino, y el señor Jaime Sendra, su tío, el jefe de producción. En 1941 la pastelería El Molino se amplió y modernizó para convertirla en la más grande y moderna de la Ciudad de México, y para instalar los nuevos hornos se invitó al señor Alfonso Velasco, entonces director técnico de Pan Ideal. Posteriormente, cuando los administradores de El Molino decidieron fabricar pan de caja que venderían al mayoreo y en toda la ciudad para extenderse al ramo de la panadería industrial, invitaron como socio industrial a Alfonso Velasco, quien ya contaba con gran experiencia en esto y aceptó con entusiasmo. Sus ideas para mejorar el negocio, las envolturas, el producto y la distribución fueron invaluable en la aventura de fundar y desarrollar esta nueva empresa. Jaime Jorba Sendra, mi primo, trabajó un tiempo en la pastelería El Molino y años más tarde contrajo nupcias con la señorita Josefina Servitje Sendra, nuestra hermana. Con un sentido innato de las ventas, gran vitalidad y empuje, y un animoso sentido del humor, Jaime fue un factor clave en el desarrollo de la empresa que comenzaba a gestarse, hasta convertirse en otro de los pilares para el éxito de Bimbo. El creciente mercado que solicitaba un mejor servicio y un pan de mejor calidad y fresca era una oportunidad que los fundadores de Panificación Bimbo aprovecharon para convertir a la empresa en la líder indiscutible del pan de caja en México. Participar en la fundación del Grupo representó para mí todo un desafío, pues era muy joven. Acababa de regresar de estudiar en Canadá y estaba estudiando por las noches en la Escuela Bancaria y Comercial cuando mi hermano Lorenzo me invitó a invertir en la empresa, con la advertencia de que tendría que "echarle ganas" al trabajo. Acepté su propuesta e incluso entré a trabajar a Bimbo antes que él, un 17 de septiembre de 1945, Lorenzo empezaría hasta diciembre de ese mismo año. Mi ingreso fue tan temprano que incluso el edificio aún estaba en construcción. Mi hermano seguía como gerente de El Molino y yo ya estaba en el Grupo trabajando en el área de ventas. Los dos supervisores visitábamos a pie a nuestros clientes en toda la Ciudad de México, creando rutas con el fin de investigar si había aceptación para ciertos productos. Cuando yo comencé a trabajar; el señor Velasco, que tenía una personalidad especial, conocimientos y diversas capacidades que hacían de él una maravilla, ya había empezado a instalar el nuevo equipo. La primera fábrica se construyó en la colonia Santa María Insurgentes, en la tercera parte de un terreno de 10 000 metros que nos vendió el señor Daniel Montull, el suegro de Lorenzo. A los dos años la empresa había crecido tanto que las instalaciones se tuvieron que ampliar y se utilizó otra tercera parte, y cuatro años después se tuvo que utilizar

todo el terreno y ahí continúan esas primeras instalaciones, aunque claro que hoy no se parecen en nada a la fábrica original.

En la actualidad, en 2008, el Grupo Bimbo:

- Cuenta con 78 plantas y nueve comercializadoras en 18 países del orbe.
- Tiene más de 97 000 colaboradores.
- En el 2007 alcanzó los 6 500 millones de dólares en ventas.
- Cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores desde 1980.

Sus principales marcas en México son:

Bimbo, Suandy, Marínela, Mks. Baírd's, Barcel, Oroweat, Ricolino, Lara, Tía Rosa, Milpa Real, Wonder, Coronado.

Sus productos más importantes son: Panes, Chocolates, Pasteles, Botanas saladas, Galletas, Cajetas (dulces de leche quemada), Dulces, Tortillas.

Como actividades de integración —no medulares para el negocio, pero que forman o conforman de manera integral los productos— cuenta con empresas de maquinaria especializada, de plásticos y de refacciones industriales y automotrices. Es socio minoritario de dos empresas que fabrican e imprimen envolturas flexibles de polietileno y polipropileno, así como de varios ingenios de azúcar. Participa en otras pequeñas empresas proveedoras de diversos insumos. Tales asociaciones se han consolidado con miras a asegurar la calidad y la uniformidad requeridas para trabajar con procesos confiables. A partir del año 2000 en el Grupo Bimbo se tomó una decisión de gran envergadura: desprenderse de los seis molinos de harina que le abastecían de 75 por ciento de sus materias primas, y de dos plantas procesadoras de frutas y verduras que fabricaban las mermeladas y rellenos. La separación se realizó para satisfacer la inquietud de la alta dirección de concentrarse en sus actividades medulares y evitar la desviación de fondos y de atención a aspectos que, si bien son estratégicos, no pertenecen a su área fundamental, una decisión que sin duda fue acertada. (Servitje, 2009, pp. 3-6)

Cabe resaltar que estos dos apartados, tanto los antecedentes y los fundadores de Bimbo fueron extraídos del libro Bimbo, estrategia de éxito empresarial segunda edición, escrito por uno de los fundadores de dicha empresa, Roberto Servitje Sendra, en dicho libro describe desde sus orígenes hasta lo que es hoy en la actualidad. Dicho libro se puede encontrar en formato pdf.

#### **4.1.2. Misión, visión y objetivos**

Los puntos que a continuación se trataran, son únicos de la empresa Bimbo, y los cuales hace público en su página oficial de internet, la empresa establece en ellos lo siguiente:

##### **Misión**

Alimentos deliciosos y nutritivos en las manos de todos.

En una segunda página de Bimbo se establece como parte de su misión lo siguiente:

- Es la guía de todas nuestras acciones.
- Buscamos alimentar, deleitar y servir a nuestro mundo, siendo una empresa altamente productiva y plenamente humana.
- Día a día queremos alcanzar nuestros logros y avanzar en nuestros propósitos. Esto es lo que constituye nuestra razón de ser como empresa.
- Nuestros principios y valores son los que definen nuestra personalidad y forma de ser. Los valores sólo se entienden en conjunto como un complemento integral.
- Hacer de nuestro negocio un negocio, ser productivos. Alcanzar los niveles de rentabilidad establecidos

##### **Visión**

En 2020 transformamos la industria de la panificación y expandimos nuestro liderazgo global para servir mejor a más consumidores.

##### **Objetivos**

- Lograr un creciente volumen y participación de nuestras marcas.
- Estar cerca de nuestros consumidores y clientes, ellos son nuestra razón de ser.
- Buscar que nuestro personal se desarrolle y realice plenamente.
- Orientados permanentemente a aprender.
- Asegurar nuestra operación en un adecuado ambiente de control.

### 4.1.3. Logotipo, marcas y línea de productos

#### Historia del logotipo de Bimbo



Tiempo después, los fundadores se enteraron que en italiano coloquial a los niños “bambinos” se les dice “bimbo”; que en húngaro la palabra significa capullo, y que, en China, el fonema para designar al pan suena muy parecido a Bimbo.



El nombre de Bimbo apareció en una lista de propuestas elaborada por los fundadores del Grupo en 1943. La principal hipótesis es que el nombre elegido fue de la combinación de Bingo, el popular juego de azar y Bambi, la famosa película de Disney.

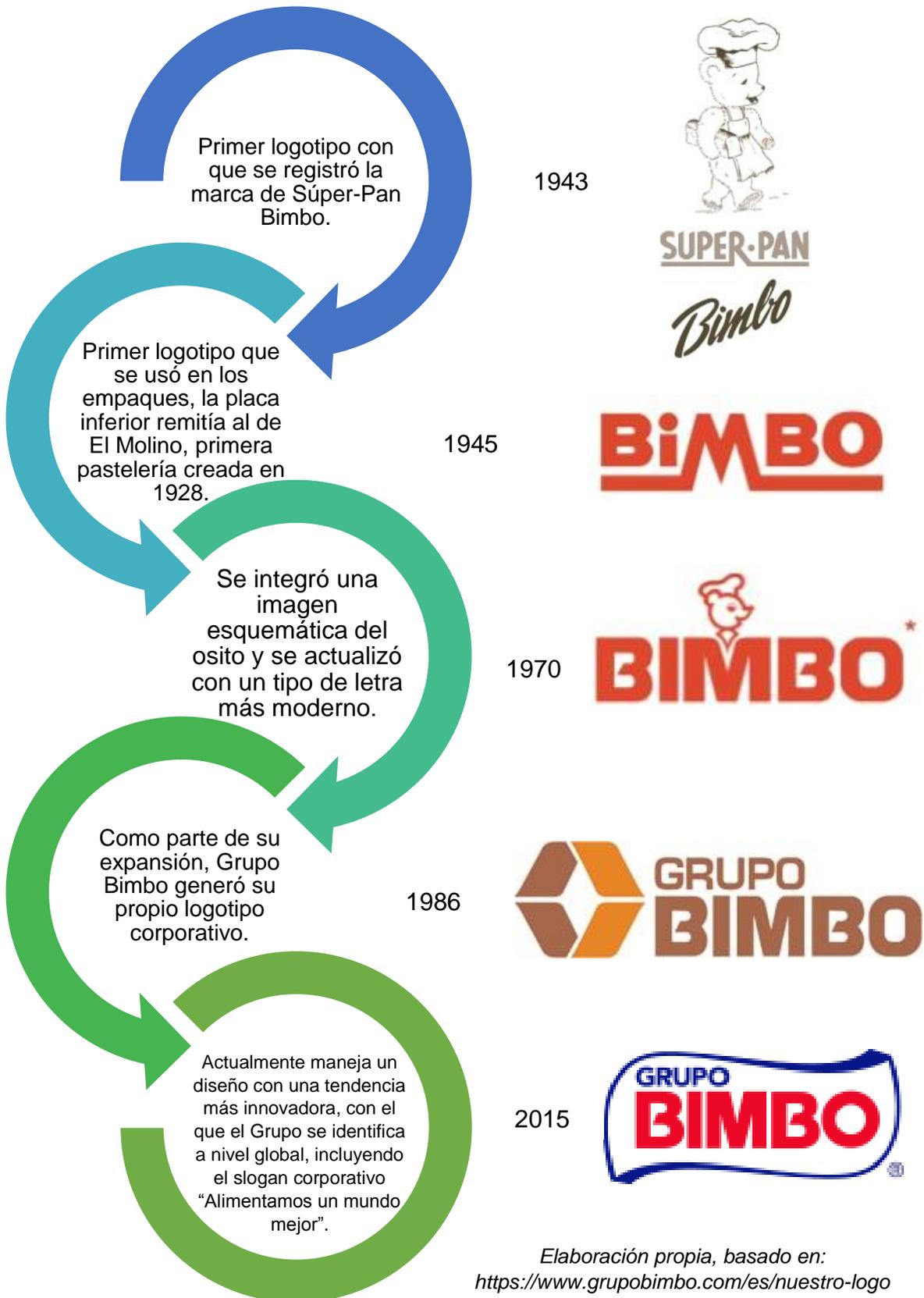


Por otra parte, la imagen de la empresa resultó del dibujo del osito que llegó al señor Jaime Jorba en una tarjeta de Navidad, y al que Anita Mata, esposa de Jaime Sendra, le puso el gorro, el delantal y el pan bajo el brazo, mientras que el señor Velasco le arregló la nariz.

#### **Nuestro Logo**

Fuente: <https://www.grupobimbo.com/es/nuestro-logo>

A través de los años el logotipo ha evolucionado de la siguiente forma:



Elaboración propia, basado en:  
<https://www.grupobimbo.com/es/nuestro-logo>

## Marcas

### Marcas de Bimbo a nivel Global

	<p><b>BIMBO</b></p> <p>Bimbo ha nutrido y deleitado a generaciones enteras, convirtiéndose en la marca favorita de chicos y grandes. Empezó en 1945 con una pequeña línea de productos entre los que se encontraban: pan blanco, pan tostado y panqués. Con el cariño de siempre ha llevado productos de calidad, frescos, confiables y nutritivos a diferentes partes del mundo; actualmente tiene presencia en más de 24 países.</p>
	<p><b>MARINELA</b></p> <p>Marinela es la marca líder de pasteles y galletas con más de 60 años en el mercado mexicano, actualmente tiene presencia en Centroamérica, Sudamérica y Estados Unidos. Cuenta en su portafolio con más de 20 sub marcas reconocidas de pasteles y galletas, desde su inicio Marinela revolucionó el mercado de snacks en México proporcionando a sus consumidores, fantásticas combinaciones de texturas y sabores disponibles en porciones individuales. Además logró posicionarse a través de sus personajes como una marca divertida y aceleró exponencialmente su crecimiento durante varias décadas al estar presente en más de 400 mil puntos de venta en México y desde hace varios años con expansión en el continente americano.</p>
	<p><b>OROWEAT</b></p> <p>Oroweat es el primer pan que está tan bueno que, ¡hasta te lo comerás sólo! Su mezcla exclusiva de cereales y semillas se notan en cada bocado. Está elaborado con harina de grano completo, fuente de nutrientes, fibra y proteínas. Su presentación es única: rebanadas grandes y consistentes que permiten disfrutar de deliciosas comidas y bocadillos.</p>
	<p><b>VITAL</b></p> <p>Pan Vital Bimbo está disponible en tres presentaciones: Vital Semillas, hecho con linaza, girasol y semilla de amapola; es fuente de Omega 3, aporta 5.1g de fibra en una porción. El Vital Fruticereal, hecho con frutas deshidratadas, nueces y trigo integral, por lo que aporta 4.5g de fibra en cada porción; y finalmente el Vital arándanos y granola, alimentos que son una gran fuente de</p>

	<p>antioxidantes y fibra; ideales para fortalecer y cuidar la salud de la familia.</p>
	<p><b>LITTLE BITES</b></p> <p>Little Bites es la deliciosa línea de productos basada en mini muffins. Es una marca original que desarrolló el tamaño y la porción adecuada para que los niños disfruten de un bocadillo con la tranquilidad de que está elaborado con ingredientes naturales, auténtica fruta y real chocolate; libres de conservadores, colorantes y saborizantes artificiales. Los sabores preferidos son: blueberry, chispas de chocolate y brownies; sin embargo, en cada temporada se encuentran deliciosas ediciones especiales para celebrar Halloween, el Día del Niño, Navidad, etc. Disponible en presentación individual o multiempaque.</p>
	<p><b>SARA LEE</b></p> <p>En 1949, el emprendedor Charles Lubin decidió que su nueva línea de repostería y pasteles de queso llevaría el nombre de Sara Lee, en honor a su hija de ocho años. Los dulces productos que salían de las cocinas de Sara Lee pronto se volvieron tan populares, que para 1985 cambió su nombre a Sara Lee Corporation. Así durante décadas sus productos han deleitado a millones de personas alrededor del mundo convirtiéndose en una de las marcas estadounidenses más queridas. En 2001, Sara Lee fue Corporation más allá de ofrecer entre sus productos sólo postres horneados, al incluir frescos productos de panadería, mediante la adquisición de The EarthGrains Company. Actualmente la marca ofrece una deliciosa variedad de frescos productos en todas las formas, tamaños y sabores, por lo que cada día se honra el legado de Sara Lee, al hornear productos que disfrutaban millones de personas en el mundo.</p>
	<p><b>THOMAS</b></p> <p>La historia de la marca Thomas se remonta a 1880, año en el que Samuel Bath Thomas creó una receta secreta de los originales English Muffins con “Nooks &amp; Crannies”, los cuales quedaron crujientes por fuera y suaves por dentro. Hoy son parte importante del típico desayuno americano. Además, se crearon: Bagels, Thins Bagels, Swirl Bread, entre otros productos que hoy forman parte del desayuno en Estados Unidos, México y España.</p>



### **THE RUSTIK BAKERY**

La misión de The Rustik Bakery es reinventar la categoría de pan artesano, ofreciendo pan tradicional de alta calidad hecho con ingredientes naturales. Su masa única y un proceso de lento horneado que preserva naturalmente la textura, aroma y sabor de cada pan, hasta por una semana.



### **TÍA ROSA**

Tía Rosa ha estado siempre presente en la vida de las familias mexicanas con deliciosos productos elaborados tradicionalmente con ingredientes de alta calidad. La marca inició en 1971 llevando Banderillas, Doraditas, Cuernitos, Orejas y Mantecadas a los hogares mexicanos, ganándose un lugar en la mesa, por su rico sabor casero. Es pionera en llevar tortillas de harina a todo México, convirtiéndose en la marca No. 1, además de exportarlas a diferentes partes del mundo.

Artesano

Rebanada estilo artesano

### **ARTESANO**

En el 2014 nace en Colombia la marca Artesano, con el objetivo de “descomoditizar” el segmento de molde blanco y generarle valor a través de una oferta más artesanal; brindando experiencias superiores a un consumidor que busca exclusividad y un trasfondo cultural en el que siempre estará en su imaginario, una persona que prepara los productos de manera detallada, con dedicación y pasión. Su rebanada más gruesa, su suavidad inigualable, la preparación con las mejores harinas, la cocción especial y la sabiduría panadera heredada tras años de experiencia, son los secretos que confieren a este pan cualidades inmejorables para su disfrute, permitiéndole conquistar el corazón de todo aquel que lo prueba alrededor del mundo. Una obra maestra que sabe bien con nada, sabe bien con todo.



### **SANÍSSIMO**

La marca Saníssimo nace inspirada en los beneficios del maíz horneado, de esta forma se logra una variedad de productos sin colorantes, saborizantes o conservadores artificiales. Su filosofía se transmite desde su original empaque y su esencia de marca basada en que lo simple y natural es lo más sano. Proporciona al consumidor una saludable alternativa para acompañar sus comidas o como un delicioso bocadillo en el caso de la marca "Salmas", la cual ha desarrollado diferentes sabores, tales como: maíz azul, combinación con granos ancestrales y combinación con nopal. Saníssimo continúa sorprendiendo al

consumidor llevando a su mesa el pan sin gluten, los bites de amaranto o las galletas crackers, que, por sus ingredientes, estos alimentos están catalogados entre los más saludables.

Fuente: Elaboración propia, basado en: <https://www.grupobimbo.com/es/nuestras-marcas>

## Marcas de Bimbo por regiones

Estados Unidos	
Bimbo	Heiner´s
Little Bites	J. J. Nissen
Takis	D´italiano
Artesano	Ricolino
Marinela	Lumber Jack
Alfaro´s	Maier´s
Anzio & Sons	Master
Arnold	Mother´s
Ball Park	Mrs. Baird´s
Barcel	Nature´s Harvest
Boboli	Thomas
Brownberry	San Luis Sourdough
Colombo	Stroehmann
Colonial	Tía Rosa
Entenmanns	Wholenome Harvest
Eureka	Sara Lee
Francisco International	Oroweat
Freihofer´s	Old Style
Goldminer	Sanissimo
Grace Baking	Rainbo
México	
Bimbo	El Globo
Marinela	Entenmann´s
Oroweat	Gabi
Vital	La Corona
Little Bites	Lara
Thomas	Milpa Real
Takis	Mrs. Baird´s
Tía Rosa	Suandy
Artesano	Wonder

Saníssimo	Dulces Vero
LonchiBon	Villggio
Barcel	Ricolino
Coronado	Nature´s Select
Del Hogar	
América Central	
Bimbo	Marinela
Tía Rosa	Milpa Real
Artesano	Monarca
Marinela	Morán
Braun	Mr. Brown
Breddy	Supan
Coronado	Vital
Europa	Tulipan
Fit	Ideal
Grilé	Pix
Guadalupe	Oroweat
Holsum	Ricolino
La Mejor	Saníssimo
Lalo	Rey-Pan
Mama Ines	
América del Sur	
Bimbo	Maestro Cubano
Artesano	Tía Rosa
Marinela	Vital
Lactal	Valente
Agua de piedra	PanTodos
Rapiditas	Pancatalán
Cena	Oroweat
Fango	Rolliy´s
Fuchs	Sanissimo
Ideal	Ricard
Il Genovese	Plym
Lagos del Sur	Pyc
Los Sorchantes	
China	
Bimbo	Baker
Europa-Asia-África	
Bimbo	Takis

Bollycao	Oroweat
Donettes	Eagle
Donuts	Harvets Gold
La Bella Easo	Martínez
Qé	Thins
Weikis	Silueta
The Rustik Bakery	Tigretón
Artesano	Ortiz
Belle	Pandera Rosa
Bony	Popup
<b>Canadá</b>	
Artesano	Maison Cousin
Ben´s	McGavin´s
Bon Matin	Tenderflake
Campagnards	Sun-Maid
Canada Bread	Vachon
Cinnabon	Villaggio
Dempster´s	Sara Lee
Goldminer	Sanissimo
Hostess	Pom
<b>Brasil</b>	
Ana María	Nutrella
Crocantissimo	PlusVita
Firenze	Pullman
Laura	Rapio

Fuente: Elaboración propia, basado en: <https://www.grupobimbo.com/es/nuestras-marcas>

## Líneas de Productos

### Panes

<b>Panes</b>	
Pan artesano bimbo	Pan linaza
Pan blanco bimbo con actileche	Pan multigrano
Pan cero cero bimbo	Pan silueta
Pan cero gluten de sanissimo	Pan silueta con fibra bimbo
Pan integral	
<b>Tostados y secos</b>	
Pan molido bimbo	Pan tostado bimbo
Pan molido crujiente	Pan tostado doble fibra

<b>Bollería</b>
Bimbollos
Medias noches

*Fuente: Elaboración propia, basado en: <http://nutriciongrupobimbo.com/mexico/nuestras-marcas/panes>*

## Pan dulce

<b>BIMBO</b>	
Bimbuñuelos	Nito
Colchones	Panqué con nuez
Conchas	Panqué con pasas
Donas	Panqué marmol
Donas espolvoreadas	Rebanadas
Madalenas	Roles de canela con pasas
Mantecadas con nuez	Roles de canela glaseados
Mantecadas de vainilla	
<b>Tía Rosa</b>	
Bigotes chocolate	Mantecadas chocolate
Bigotes dulce de leche	Mantecadas vainilla
Conchas chocolate	Mini bigotes
Cuernitos	Mini doraditas
Doraditas	Pachoncitos

*Fuente: Elaboración propia, basado en: <http://nutriciongrupobimbo.com/mexico/nuestras-marcas/pan-dulce>*

## Barras

<b>BIMBO</b>	
Bran frut 3 avena	Multigrano chía
Bran frut fresa	Multigrano linaza
Bran frut piña	Multigrano nuez
<b>Saníssimo</b>	
Granola saníssimo	

*Fuente: Elaboración propia, basado en: <http://nutriciongrupobimbo.com/mexico/nuestras-marcas/barras>*

## Confitería

<b>Ricolino</b>	
Bubulubu	Maxi pandita
Choco pandita	Monedas
Chocoretas	Moritas

Chutazo	Paleta payasita
Dulcigomas	Paleta payaso
Duvalin	Panditas
Frutigomas	Panditas suaves
Gomilocas dientes	Pasitas
Gomilocas hamburguesas	Payasines
Gomilocas pingüinos	Pecositas
Franky	Pecositas sobre
Franky frank	

Fuente: Elaboración propia, basado en: <http://nutriciongrupobimbo.com/mexico/nuestras-marcas/confiteria>

## Botanas

Madre Tierra	
Bite manzana	Mix higo
Mix amaranto	Monedas
Barcel	
Bravos fuego	Hot nuts euphoria
Chipotles	Hot nuts fuego
Chips a la diablo	Carameladas pop
Chips adobadas	Kiyakis
Chips corte delgado sabor limón	Lagartos
Chips crema y especias	Ondas picantes
Chips fuego	Ondas queso chipotle
Chips jalapeño	Papatinas
Chips sal de mar	Runners
Churritos fuego	Spirrones
Churritos sal y limón	Takis fuego
Golden nuts enchilados	Takis huakamoles
Golden nuts japones	Takis salsa brava
Golden nuts sal	Tostachos
Golden nuts salados	

Elaboración propia en base: <http://nutriciongrupobimbo.com/mexico/nuestras-marcas/botanas>

## Tortillas y tostadas

Tortillas	
Tortillinas	Tortillinas max
Tortillinas 50% menos grasa	
Tortillinas con granos enteros	
Tortillinas mantequilla	

Tostadas	
Cevicheras horneadas	Tostadas onduladas
Cevicheras horneadas del pacífico	Tostadas planas
Mitas	Tostadas regionales
Salmas	Tostadas rojas
Salmas azul	Totopos
Salmas nopal	

Elaboración propia en base: <http://nutriciongrupobimbo.com/mexico/nuestras-marcas/tortillas-y-tostadas>

## Alimentos preparados

Lonchibon	
Bimkingo	Cuernito philadelphia
Burritos carne	Haz sándwich blanco
Burritos frijol y queso	Haz sándwich blanco philadelphia
Burritos mix	Haz sándwich doble fibra
Burritos mole	Haz sándwich linaza
Burritos sincro	

Elaboración propia en base: <http://nutriciongrupobimbo.com/mexico/nuestras-marcas/alimentos-preparados>

## Lácteos

Leche nito
Leche gansito

Fuente: Elaboración propia, basado en: <http://nutriciongrupobimbo.com/mexico/nuestras-marcas/lacteos>

## Galletas

Marinela	
Barritas de piña	Plativolos
Barritas fresa	Polvorones
Barritas moras	Príncipe
Barritas salvado fresa	Príncipe chocolate blanco
Barritas salvado piña	Príncipe limón
Bombonetes	Sponch fresa
Canelitas	Suavicremas chocolate
Galleta gansito	Suavicremas fresa
Galletas panditas	Suavicremas vainilla
Lors	Triki trakes
Mini barritas	Triki trakes intenso

Mini roco	
<b>Tía Rosa</b>	
Arandaleta	Suspiros sabor chabacano
Avelleta con chispas de chocolate	Tartinas fresa
Cereleta	Tartinas piña
Galletas con avena tía rosa	Tartinas zarzamora
Polvoroncitos	

Fuente: Elaboración propia, basado en: <http://nutriciongrupobimbo.com/mexico/nuestras-marcas/galletas>

## Pasteles

<b>Marinela</b>	
Choco roles piña	Pastelino chocolate
Chocotorro	Pastelino tiramisu
Choko	Pingüinos
Dalmata	Pinguis
Gansito	Submarinos chocolate
Mini gansito	Submarinos fresa
Mini pingüino	Submarinos vainilla

Fuente: Elaboración propia, basado en: <http://nutriciongrupobimbo.com/mexico/nuestras-marcas/pasteles>

### 4.1.4. Cronología de Fábricas

AÑO	PLANTA	CIUDAD
1945	Panificación Bimbo (4 productos, 10 camiones)	Distrito Federal
1947	Primera ampliación (10 productos, 30 camiones)	Foráneo
1952	Segunda ampliación (12 productos, 70 camiones)	Foráneo
1956	Bimbo de Occidente	Guadalajara
1956	Productos Marinela	Distrito Federal
1960	Bimbo del Norte	Monterrey
1963	Se crea el Corporativo en México (8 personas)	Distrito Federal
1964	Bimbo España	España
1966	Bimbo Noroeste	Hermosillo
1970	Bimbo del Golfo	Veracruz
1971	Ricolino México	Distrito Federal
1972	Bimbo Azcapotzalco	Distrito Federal
1972	Marinela Azcapotzalco	Distrito Federal
1973	Frexport	Zamora

1977	Nubar (Barcel)	Querétaro
1977	Marinela de Occidente	Guadalajara
1977	Bimbo del Centro	Irapuato
1978	Bimbo del Sureste	Villahermosa
1980	Siasport	Zamora
1981	Bimbo Pacifico	Mazatlán
1982	Barcel del Norte	Gómez Palacio
1982	Bimbo Chihuahua	Chihuahua
1982	Bimbo Toluca	Toluca
1983	Maquindal	Distrito Federal
1985	Interrefacciones	Distrito Federal
1986	Wonder México	Distrito Federal
1986	Bimbo San Luis	San Luis Potosí
1986	Molino Cuauhtémoc (San Vicente)	Distrito Federal
1986	Moldex	Chihuahua
1986	Bimbo Yucatán	Mérida
1987	Proarce	Distrito Federal
1987	Distribución Estados Unidos (Suandy Proalsa)	Los Ángeles, Houston
1987	Marinela Sureste	Villahermosa
1989	Tía Rosa México	Lerma
1990	Productos confitados	Puebla
1990	Marinela Baja California	Mexicali
1990	Barcel México	Toluca
1990	Marinela del Norte	Monterrey
1991	Bimbo Centroamérica	Guatemala
1991	Bimbo San Luis	San Luis Potosí
1991	Moldex	Lerma

Fuente: Roberto Servitje. 2009. Estrategia de éxito empresarial. Pág. 180-181

AÑO	PLANTA	CIUDAD
1991	Proarce (Plastimarx)	Distrito Federal
1991	Lonchibón	Distrito Federal
1991	Paty Lu	Distrito Federal
1992	Distribución Sara Lee	Distrito Federal
1992	Industrial de maíz	Cuautitlán
1992	Galletas y pastas Lara	D.F. y Puebla
1992	Bimbo de Baja California	Mexicali
1992	Barcel Chile	Santiago, Chile
1992	Molino Monserrat	Veracruz
1992	Marinela Venezuela	Venezuela

1993	Bimbo El Salvador	El Salvador
1993	DICAM	Estado de México
1993	AUTOVEND	Distrito Federal
1993	Ricolino San Luis	San Luis Potosí
1993	Holsum Venezolana	Venezuela
1993	Bimar Foods	Estados Unidos
1994	La Fronteriza	Estados Unidos
1994	Grissini	Guadalajara
1994	Marilara	Guadalajara
1994	Suandy	Estado de México
1994	Fraser	Estados de México
1994	Fabila	Estados Unidos
1995	Bimbo Costa Rica	Costa Rica
1995	Ideal (Bimbo Chile)	Chile
1995	Bimbo Argentina	Argentina
1995	Bimbo Honduras	Honduras
1995	Productos de Leche Coronado	San Luis Potosí
1996	C & C	Estados Unidos
1996	La Tapatía	Estados Unidos
1997	Pacific Pride Bakery	Estados Unidos
1998	Bimbo de Colombia	Colombia
1998	Molino Sant Joan	Monterrey
1998	Mrs. Baird's	Estados Unidos
1989	Molino Cereal Foods	Estados Unidos
1998	Industrial Maíz	Monterrey
1998	Bimbo Perú	Perú
1999	Park Lane	Alemania
1999	Molino Navojoa	Navojoa
1999	Molino Guadalajara	Guadalajara
1999	Pastas Cora	Distrito Federal
1999	Dayhff	Estados Unidos
1999	Bimbo Baja California (Tijuana)	Tijuana
2000	Four S	Estados Unidos

Fuente: Roberto Servitje. 2009. Estrategia de éxito empresarial. Pág. 181-183

AÑO	PLANTA	CIUDAD
2000	Bimbo Venezuela (Caucagua)	Venezuela
2000	Desinversión Molinos (enero)	México
2000	Desinversión Frexport	Zamora
2000	Park Lane Viena	Viena, Australia

<b>2001</b>	Park Lane Ostrava	Republica Checa
<b>2001</b>	Bimbo Tijuana	Baja California
<b>2001</b>	Adquisición Breddy	México/Costa Rica
<b>2001</b>	Adquisición Plus Vita	Brasil
<b>2002</b>	Desinversión Pastas Cora	México
<b>2002</b>	Desinversión Proarce	México
<b>2003</b>	Adquisición Oroweat	Estados Unidos
<b>2003</b>	Desinversión Bimbo Cereal Foods	Estados Unidos
<b>2004</b>	Desinversión Novacel	México
<b>2005</b>	Adquisición Fuchs	Chile
<b>2005</b>	Adquisición Joyco	México
<b>2005</b>	JV en Confitería Arcor-Barcel	México
<b>2005</b>	Adquisición Chocolates La Corona	México
<b>2005</b>	Adquisición Comestibles Lalo	Colombia
<b>2006</b>	Adquisición El Globo	México
<b>2006</b>	Adquisición Lagos del Sur	Chile
<b>2006</b>	Adquisición Pan Europa	Guatemala
<b>2006</b>	Adquisición Los Sorchantes	Uruguay
<b>2006</b>	Desinversión Agusa	México
<b>2006</b>	Adquisición Panrico China	China
<b>2006</b>	Adquisición El Molino	México
<b>2006</b>	Adquisición Productos Roma	Colombia
<b>2006</b>	JV en bebidas Lala-Bimbo	México
<b>2007</b>	Adquisición Quizz	México
<b>2007</b>	Adquisición La Favorita	Panamá
<b>2007</b>	Adquisición Agua de Piedra	Chile
<b>2007</b>	Adquisición Pan Catalán	Uruguay
<b>2007</b>	Adquisición Rolly's	Perú
<b>2007</b>	Adquisición Moderna	Panamá
<b>2007</b>	Adquisición Maestro Cubano	Uruguay
<b>2007</b>	Adquisición Pantodos	Paraguay
<b>2007</b>	Adquisición Laura	Brasil
<b>2008</b>	JV en galletas La Moderna-Bimbo	México
<b>2008</b>	Adquisición Firenze	Brasil
<b>2008</b>	Adquisición Lido Pozuelo	Honduras
<b>2008</b>	Adquisición Galletas Gabi	México
<b>2008</b>	Adquisición Galletas Gabi	Brasil

Fuente: Roberto Servitje. 2009. Estrategia de éxito empresarial. Pág. 183-184

AÑO	PLANTA	CIUDAD
2008	Adquisición Nutrella	2008
2009	Adquisición de George Weston Foods Ltd. (Marcas: Arnold, Boboli, Stroehmann, Freihofer's)	Estados Unidos
2010	Adquisición Dulces Vero	México
2011	Adquisición de Sara Lee North American Fresh Bakery	Estados Unidos
2011	Adquisición de Fargo	Argentina
2011	Bimbo Iberia	España
2013	Centro de Ventas Ecológico	México
2014	Adquisición de Canadá Bread	Canadá y Estados Unidos
2014	Entra al mercado de Ecuador la integración de Supan	Ecuador
2015	Adquisición de Vachon	Canadá
2016	Adquisición de Panettiere	Colombia
2016	Adquisición de General Mills	Argentina
2016	Adquisición de Panrico S. A. U. (Marcas Donuts, Qé!, Bollycao, La Bella Easo, Donettes)	España y Portugal
2017	Adquisición de Grupo Adghal	Marruecos
2017	Adquisición de East Balt Bakeries	

Fuente: Elaboración propia, basado en: *Grupo Bimbo*. <https://www.grupobimbo.com/es/nuestra-historia>

## BIMBO 2018

- ❖ Registra 14, 400 millones de dolares en Ventas Netas
- ❖ Esta ubicado en 24 paises
- ❖ Cuenta con 139 000 colaboradores
- ❖ Tiene 58 000 rutas
- ❖ 13 000 productos
- ❖ Más de 100 marcas
- ❖ Tres millones de puntos de ventas
- ❖ Cuenta con 197 plantas

### 4.2. ASPECTOS DE LA RSE APLICADOS A BIMBO

Bimbo ha mejorado su sistema de libre mercado humanizándose, dándole un fuerte sentido al contenido de responsabilidad social, haciendo que no sólo sea bueno para unos cuantos, sino para todos. De acuerdo con Roberto Servitje (2009, p. 36) Bimbo está afiliado desde 1963 a la Unión Social de Empresarios Mexicanos (USEM), la cual, a su vez, pertenece a la Unión Internacional Cristiana de Dirigentes de Empresas (UNIPAC), ambas asociaciones son la difusión y la implantación de

los principios de la Doctrina Social en el empresariado. Para Servitje lo que debe de hacerse es promover un sistema de libre mercado con responsabilidad social, lo cual es garantía de progreso, armonía paz social y desarrollo compartido, ya que lo que se ve más de parte del empresariado occidental es la importancia por las utilidades. La empresa debe servir a la sociedad y esto se logra mediante su influencia en la comunidad y en el medio ambiente y mediante sus relaciones con el Gobierno. Una empresa sirve a la sociedad: Brindándole los bienes y servicios que verdaderamente necesita, al costo y con la calidad debidos. Creando un valor agregado que permita la justa remuneración de la gente. Siendo responsable socialmente en los aspectos políticos y ambientales. Remunerando a las personas involucradas, cuidando los aspectos políticos y ecológicos, y creando riqueza que debe aplicarse en el pago de impuestos y en todo lo demás. Para que la empresa de nuestros tiempos realice su función social, debe alcanzar sus metas económicas y sociales.

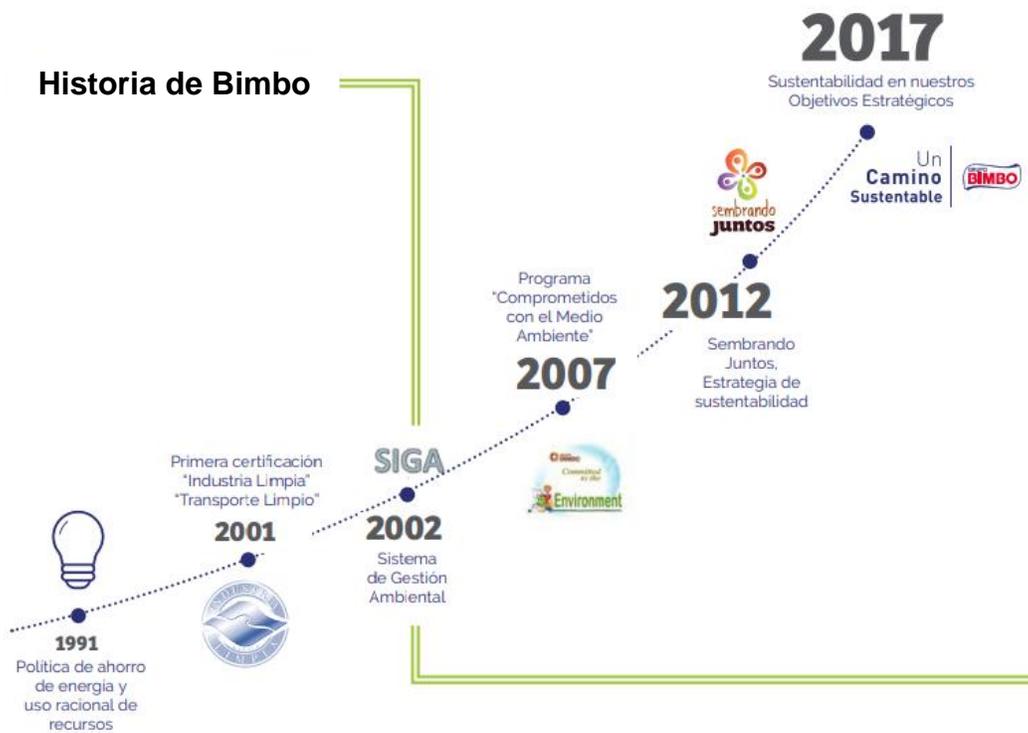
#### 4.2.1. Aspectos externos. Dimensiones de la Sostenibilidad Medio Ambiente

Grupo Bimbo (2017, p. 36) desarrolla acciones sustentables para reducir sus impactos ambientales, cuidar de sus recursos y al planeta para generaciones futuras. Se compromete a la aplicación de buenas prácticas ambientales en todas las etapas de su cadena de valor de sus productos. Han adoptado un compromiso amplio y a largo plazo para asegurar el uso eficiente de sus recursos y la búsqueda de nuevas tecnologías en los temas relacionados con su huella de carbono e hídrica, manejo de residuos, el uso de recursos renovables y la mejora en todos los aspectos de su cadena de valor, como lo define su estrategia.

#### ESTRATEGIA



Fuente: [https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/Informe-Anual-Integrado-Grupo-Bimbo-2017\\_1.pdf](https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/Informe-Anual-Integrado-Grupo-Bimbo-2017_1.pdf)



Fuente: [https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/Informe-Anual-Integrado-Grupo-Bimbo-2017\\_1.pdf](https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/Informe-Anual-Integrado-Grupo-Bimbo-2017_1.pdf)

**Misión:** Vivir la gestión ambiental y hacerla una ventaja competitiva para nuestra empresa.

**Visión:** Ser reconocidos en 2020 como un agente de cambio por nuestro desempeño ambiental.

### Cadena de Valor sustentable



Fuente: [https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/Informe-Anual-Integrado-Grupo-Bimbo-2017\\_1.pdf](https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/Informe-Anual-Integrado-Grupo-Bimbo-2017_1.pdf)

Desde su estrategia, están conscientes de los impactos que su cadena de valor tiene en el medio ambiente. En el año 2017 desarrolló un plan con cada área global funcional que forma parte de su cadena, que define acciones claras para reducir riesgos ambientales de la empresa en los próximos años, cumplir sus metas, así como mejorar la medición de sus impactos a lo largo de ésta. (Grupo Bimbo, 2017, p. 39)

### **Huella de Carbono (Cambio Climático)**

Grupo Bimbo (2017, p. 40) ha establecido como objetivo mitigar el cambio climático, mejorando y consolidando tecnologías referentes a energías renovables, eficiencia energética y reducción en el uso de recursos energéticos y combustibles, como transición hacia un sistema de energía basado en tecnologías renovables y así lograr una reducción de 10% en su huella de carbono en 2020 y 80% de electricidad proveniente de fuentes limpias.



Fuente: [https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/Informe-Anual-Integrado-Grupo-Bimbo-2017\\_1.pdf](https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/Informe-Anual-Integrado-Grupo-Bimbo-2017_1.pdf)

- **Energía Renovable**

Mediante su Parque eólico “Piedra Larga”, continúa abasteciendo de energía eólica a 52 de sus plantas, 131 centros de venta, 57 sucursales de El Globo, y 2 centros de distribución, así como a su edificio corporativo. Durante 2017 y debido a los daños que el parque sufrió tras el sismo de septiembre, la producción de energía limpia se vio disminuida en un 34%, es decir de 826,973 GJ en 2016 a 545,802 GJ en 2017. Bimbo espera que durante el presente año se vea compensada esta pérdida y que continúe hacia el cumplimiento de su meta 2020 de proveer de energía limpia a la mayoría de sus centros de trabajo en todo Grupo Bimbo. El sistema de paneles solares que se instalará en el Centro de Distribución Metropolitano será el mayor sistema de energía solar en techos en México, y el segundo más grande de Latinoamérica, con una capacidad instalada de 2.2 MW. (Grupo Bimbo, 2017, p. 40)

- **Manufactura**

Grupo Bimbo (2017, p. 42) continua trabajando de manera global desarrollando nuevas tecnologías e iniciativas que le permitan disminuir las emisiones de CO<sub>2</sub>e y así lograr eficiencias en el consumo energético de sus operaciones. La iniciativa

para reducir el consumo de energía que más se replicó, fue la implementación de más de 95% de lámparas LED en México, Colombia, Argentina, Canadá, BBU y China, junto con la instalación de motores de alta eficiencia y actualización de equipos.

- Logística y Centros de Venta

En 2017 implementó una serie de iniciativas que le ayudan a mejorar la eficiencia de los combustibles y así reducir las emisiones de CO<sub>2</sub>e de sus transportes. Las más significativas son las siguientes:

- 1) Rediseño de Remolques. En México, cambió las unidades de 35 pies y con capacidad de transporte de 20 tarimas por remolque (doble tráiler de 40 tarimas), por remolques de 42 pies con 24 tarimas (48 tarimas a doble tráiler). A través de estas modificaciones logró transportar un 17% más de tarimas por viaje realizado.
- 2) Llevó a cabo en 2017, 82 viajes en ferrocarril en la modalidad de intermodal entre Mexicali y la Ciudad de México.
- 3) Por primera ocasión en Bimbo México, cuenta con un centro de distribución con certificación LEED GOLD (Leadership in Energy & Environmental Design), que en conjunto con el centro de distribución de Tenjo, Colombia, son un reconocimiento al compromiso en materia ambiental de su empresa. (Grupo Bimbo, 2017, p. 46)

- Vehículos

Grupo Bimbo (2017, p. 48) continua trabajando en el desarrollo de innovaciones y en la búsqueda de nuevas tecnologías que puedan mejorar el desempeño de su flota y así reducir sus emisiones de CO<sub>2</sub>e.

#### México

- Programa de Transporte Limpio: Bimbo obtuvo la certificación de SEMARNAT por séptima ocasión consecutiva.
- Programa de Autorregulación: Bimbo cuenta con unidades certificadas en un convenio voluntario con el gobierno de la Ciudad de México (CDMX) y el Estado de México para reducir de manera voluntaria las emisiones de CO<sub>2</sub>e.
- Bimbo cuenta con 130 vehículos con filtros de partículas, tecnología mediante la cual las emisiones al medio ambiente se reducen significativamente, resultando en una mayor eficiencia de combustible.
- Uso de combustibles alternos y energías renovables: Bimbo tiene 350 vehículos eléctricos de distribución que fueron diseñados y fabricados por Moldex, subsidiaria de Grupo Bimbo. Así mismo, en EUA tiene 191 vehículos

de reparto con gas LP, 79 vehículos de reparto con gas natural y 59 transportes con gas natural.

- Moldex: Bimbo realizó cálculos y pruebas para optimizar el rendimiento de las 17 camionetas de Guadalajara, encontrando y rediseñando los bancos de baterías y cargadores para su mejor desempeño. Asimismo, concretó la entrega de los prototipos número uno y dos para la CDMX.
- Renovado de llantas: A través de la renovación del labrado de las llantas, se reduce la emisión de Dióxido de carbono y se extiende la vida de la llanta, evitando el desecho de materiales nocivos y residuos contaminantes propios de la llanta obsoleta.
- Adquisición de equipo con tecnología Euro 3 (4%), Euro 4 (15%) y Euro 5 (5%), Bimbo aumentó a 13 las unidades especializadas para las maniobras de patio, completando un parque vehicular de 35 unidades a nivel nacional y aumentamos la tecnología Euro 5 al 23%. Con esta nueva tecnología se logra la reducción de contaminantes, debido a que las nuevas unidades cuentan con uso de urea en el proceso de combustión.

#### Colombia

- Bimbo de Colombia se consolidó como la primera empresa colombiana en adquirir 3 equipos de transporte con tecnología Euro 4 y reducción catalítica selectiva y la flota en España, en su totalidad atiende a la modalidad Euro 5.
- Disminución de Emisiones de CO<sub>2</sub>e y Ahorro de Combustible por Reducción de Tiempo de Ralentí (vehículo encendido) así como concientización de conductores.

#### EUA

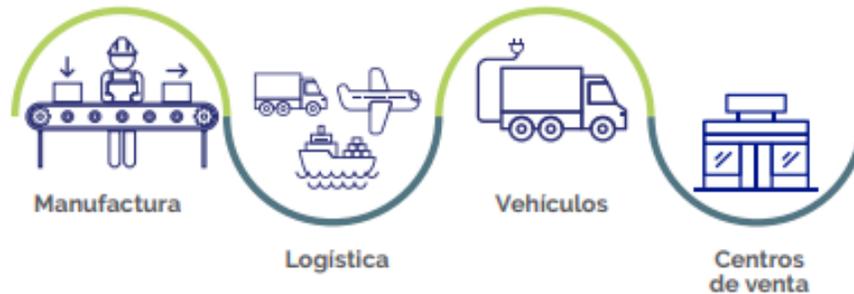
- En la primera edición del Fleet Owner 500 Award, Bimbo Bakeries fue seleccionada como la empresa con la mejor flota, con base a su compromiso con los combustibles alternativos, particularmente propano.

#### China

- Bimbo está desarrollando un vehículo eléctrico que cuenta con una batería que sólo necesita de 10 horas para cargar completamente, y con una autonomía de 120 km en verano y 80 en invierno. Además del uso de tecnología sustentable, el mayor ahorro de este vehículo está representado por el combustible y mantenimiento. Actualmente cuenta con 231 triciclos los cuales están cubriendo recorridos por un total de 2,187,780 kilómetros.

## Huella Hídrica

Grupo Bimbo (2017, p. 51) impulsa en toda la organización el uso de tecnologías para reducir el consumo de agua en sus procesos de manufactura y limpieza. Garantiza el tratamiento y reúso del agua y busca reducir el consumo incrementando la eficiencia en un 10% para 2020.



Fuente: [https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/Informe-Anual-Integrado-Grupo-Bimbo-2017\\_1.pdf](https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/Informe-Anual-Integrado-Grupo-Bimbo-2017_1.pdf)

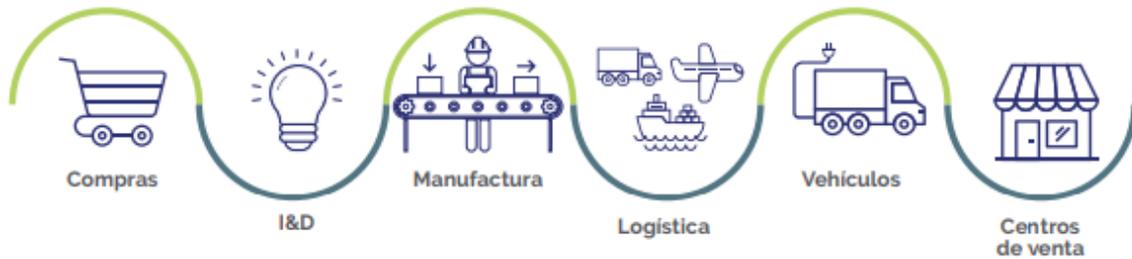
- **Manufactura y Vehículos**

Grupo Bimbo (2017, p. 51) promueve en toda la empresa, el uso de tecnologías para reducir el consumo de agua en sus procesos de fabricación y limpieza y busca mejorar la calidad del agua residual para su reutilización. Durante 2017 llevó a cabo un mapeo de riesgos del agua, utilizando la herramienta Aqueduct's global water risk mapping desarrollada por el Instituto de Recursos Mundiales (WRI por sus siglas en inglés), para identificar el número de sus plantas que se encuentran en áreas que en un futuro podrían estar en condiciones de estrés hídrico, esto con el fin de poder preparar a la empresa para escenarios futuros relacionados con el agua. Su siguiente paso, será contar con un plan para las instalaciones críticas a través de la implementación de nuevas tecnologías.

Principales iniciativas:

- La eliminación del 100% de las torres de enfriamiento en la operación de México y Centroamérica. La instalación de más de 24 sistemas para recolección de agua pluvial la cual es utilizada para el lavado de vehículos (10 en Costa Rica, 9 Guatemala, 3 Honduras ,1 en El Salvador y 1 en México). Reducción del consumo en los servicios sanitarios, a través del reúso de aguas residuales en los WC, además de mingitorios libres de agua.
- Reúso de agua tratada para servicios de riego en Argentina, Centroamérica y México.

## Manejo de Residuos (Global)



Fuente: [https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/Informe-Anual-Integrado-Grupo-Bimbo-2017\\_1.pdf](https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/Informe-Anual-Integrado-Grupo-Bimbo-2017_1.pdf)

Grupo Bimbo (2017, p. 53) ha mejorado su desempeño de producto, reduciendo los residuos y desarrollando mejores empaques, permitiendo que estos sean valorizados. Asimismo, en conjunto con otras empresas, Bimbo promovió acciones de reducción y reciclaje a lo largo de su cadena de valor, para conseguir al menos 90% de reciclaje en sus operaciones, participación en programas de post-consumo, en las diferentes organizaciones, así como una reducción del 30% en los desechos alimenticios en la empresa. Su estrategia en materia de manejo de residuos, a nivel global, consiste en estratificar y promover su reducción en la cadena de valor. Todos sus residuos son gestionados localmente.

### ADQUISICIONES

(GRI 301-1, 301-3)

**Total de empaques adquiridos en 2017**  
207.272 Toneladas

**Materiales renovables utilizados en 2017**  
131.823 Toneladas

**Materiales no renovables utilizados en 2017**  
75.449 Toneladas

Porcentaje de materiales renovables en 2017  
**63.60%**

Fuente: [https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/Informe-Anual-Integrado-Grupo-Bimbo-2017\\_1.pdf](https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/Informe-Anual-Integrado-Grupo-Bimbo-2017_1.pdf)

- Investigación y Desarrollo (I&D)  
Innovación Global

En Grupo Bimbo (2017, p. 57) los proyectos para la optimización de empaques son considerados prioritarios y forman parte de su Estrategia de Gestión de Empaque y Embalaje de la empresa. El objetivo general de la estrategia es encontrar soluciones tecnológicas que puedan ser implementadas en todas las organizaciones del Grupo. Por tal motivo impulsó la Investigación de tecnologías que le ayuden a reducir el impacto al medio ambiente de los residuos que genera.

De igual forma, Grupo Bimbo (2017, p.57) llevo a cabo un estudio de reciclabilidad de empaques post consumo; en donde se demostró que es posible reciclar películas plásticas impresas, metalizadas y con aditivo oxodegradable, además de la factibilidad de reintegrarlas a sus procesos en forma de charolas, bastidores para

camionetas de distribución, bolsas o cestos de basura, topes, señalamientos viales, etc.; generando con esto un ejemplo de economía circular.

A nivel reducciones de empaque, en México, Bimbo validó el uso de una formulación de polietileno que mejora las propiedades mecánicas en las bolsas, que permitirá optimizar el calibre un 12% en Panes Blancos y un 17% en Panes Integrales. Además, los equipos técnicos locales de cada organización desarrollaron proyectos para optimizar los empaques: Bimbo Bakeries USA logró reducir el calibre en 15% en las bolsas de Pan Sara Lee y 8% para Arnold Brownberry y Oroweat Wide Breads. (Grupo Bimbo, 2017, p. 57)

Barcel México realizó la homologación de la estructura utilizada para las envolturas de botanas, logrando una reducción de 31 toneladas de plástico en 2017. (Grupo Bimbo, 2017, p. 57)

Bimbo Iberia sustituyó el sistema de doble empaque para panes Thins, eliminando la bolsa de polietileno exterior y ahora utiliza solo la envoltura de polipropileno que tradicionalmente se usaba como bolsa interior sin impresión; ahorrando con esto al menos 40% del peso del material de empaque utilizado en este producto. (Grupo Bimbo, 2017, p. 57)

En Bimbo Frozen Bimbo mejoró la formulación de bolsas para pan fermentado, al incrementar las propiedades mecánicas, mediante el uso de polietileno lineal, con el objetivo de reducir un 5% las pérdidas y/o desperdicios de empaque emitidos al ambiente. (Grupo Bimbo, 2017, p. 57)

Por su parte, Chile desarrolló el proyecto para la optimización de empaques, lo cual generó una reducción de cerca de 230 de toneladas de plástico. (Grupo Bimbo, 2017, p. 57)

- Logística

Grupo Bimbo (2017, p. 58) cuenta con iniciativas para la reducción de residuos:

#### México

- Implementación de un arnés logístico, que permite el embalaje de producto.
- Seguimiento al consumo de baterías en equipos de elevación (Patines y montacargas).

Post-consumo. 2017 fue el primer año de participación con ECOCE en México con la recolección de residuos en los diversos eventos como Futbolito Bimbo y 4 sedes de la carrera Bimbo Global Energy Race. Asimismo, Bimbo hizo pruebas piloto de recolección de envolturas en algunas cadenas de supermercados. A través de acopio móvil, programa de ECOCE para el acopio de residuos de polietileno flexible (bolsas) las cuales se canjean por productos básicos y reciclados a través de eco-

puntos (kg). Bimbo también participó en programas de reciclaje post-consumo en diferentes países como México, Brasil, España, Reino Unido y Canadá.

### **Capital Natural (Cadena de Suministro)**

Grupo Bimbo (2017, p. 59) desarrolla planes para cada área funcional global que forman parte de su cadena de valor, incluyendo acciones claras para la reducción de riesgos ambientales en los próximos años, así como la mejora en la evaluación de sus impactos a lo largo de la cadena. Actualmente cuenta con información numérica de las fábricas y de la distribución tanto primaria como secundaria.



Fuente: [https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/Informe-Anual-Integrado-Grupo-Bimbo-2017\\_1.pdf](https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/Informe-Anual-Integrado-Grupo-Bimbo-2017_1.pdf)

- Cadena de valor
  - Agricultura Sustentable

Como parte del compromiso de Grupo Bimbo (2017, p. 59) de transitar por un camino sustentable y con base en su Política Global de Agricultura lanzada en 2017, ha firmado un convenio de colaboración con el Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (CIMMYT), el cual tiene como objetivo estimular las prácticas agrícolas sustentables para garantizar la seguridad alimentaria de la creciente población en México y Latinoamérica el cual incluye:

- ✓ Implementación de un modelo de comercio integrado y la compra responsable de maíz y trigo en México.
- ✓ Promoción de prácticas de agricultura sustentable para mejorar la productividad de los agricultores y fortalecer toda la cadena de valor.
- ✓ Aumentar los ingresos de los pequeños productores en las regiones más vulnerables, por medio de condiciones más competitivas y rentables.
- ✓ Cuidado del medio ambiente.

Los proyectos piloto que realizará Bimbo será con sus aliados estratégicos: Cargil para maíz en Bajío, Estado de México e Hidalgo; y Bunge para trigo en Sinaloa y Sonora, México.

- Política global de aceite de Palma

En 2017, en alianza con The Forest Trust (TFT), se involucró a proveedores directos que representan el 95% del volumen de aceite de palma y semilla de palma de la empresa. (En 2016 la participación se concentró en 90% del volumen). Esto ha incluido la comunicación del compromiso de abastecimiento responsable de Grupo Bimbo, la recolección de datos de trazabilidad a nivel de fábrica (se logró una trazabilidad de 95% en los principales proveedores), y hacer un seguimiento de la implementación de la política con los proveedores de primer nivel. En el caso de los proveedores cuyos datos de implementación de política se recolectaron en 2016, Bimbo ha podido identificar avances y oportunidades de mejora, así como llevar a cabo un seguimiento directo para acordar con ellos acciones concretas y metas específicas para una mejor implementación de la política. Así mismo, ha apoyado las relaciones con productores de aceite de palma para su cadena de suministro en Centroamérica y Sudamérica, en donde se origina la mayoría de su volumen de aceite de palma. (Grupo Bimbo, 2017, p. 59)

- Bienestar animal en la producción de huevo

Grupo Bimbo (2017, p. 59) ha creado la Política Global de Huevo para socializarla con sus principales proveedores, la cual define los requisitos mínimos para garantizar que sus proveedores a nivel mundial cumplan con los estándares mundiales de bienestar animal.

- Firma del manifiesto de Cerrado en Brasil

Grupo Bimbo (2017, p. 59) firmó el Manifiesto de Brasil para detener la deforestación de la sabana tropical de El Cerrado en Brasil. El Cerrado en Brasil, abarca una superficie de 2 millones de km<sup>2</sup>. En Grupo Bimbo, como parte de su compromiso con la sustentabilidad y el medio ambiente, se ha sumado a la Declaración de Apoyo a los Objetivos del Manifiesto del Cerrado, un llamado para frenar la deforestación en esta región de Brasil. La iniciativa promueve una agricultura más resiliente y prácticas de planificación territorial para proteger este ecosistema.

Todas las acciones que ha realizado Grupo Bimbo en el aspecto ambiental, ha contribuido no sólo a generar beneficios de esa índole sino también beneficios que involucran a la comunidad y economía. Es importante que toda empresa, ya sea chica, mediana o grande, se comprometa a cuidar el medio ambiente en el que vivimos, pues todos estamos conscientes de los daños que una empresa puede ocasionar a través de sus actividades industriales. No obstante, en el caso de Grupo Bimbo por medio de sus programas, convenios, iniciativas, proyectos, utilización e implementación de tecnologías, ha favorecido que el uso de los recursos sea más eficiente y que el impacto hacia el ambiente se vea disminuido. Lo anterior se ve reflejado por: la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> de sus transportes, uso de energías

renovables, reducción del consumo de agua en sus procesos de manufactura y limpieza, reducción de desechos alimenticios y residuos, reciclaje, estimulación de prácticas agrícolas sustentables, acciones para detener la deforestación de ecosistemas tropicales, entre otras actividades amigables con el entorno. De esta manera garantiza un camino sustentable tanto para el presente como para el futuro.

### **Gobernabilidad**

De acuerdo con Servitje (2009, p. 167) hace años los empresarios mexicanos estaban marginados de la política por dos razones:

- 1.- La política era política y no había que meterse con eso.
- 2.- El temor a las represalias si se metía en eso ya que había un divorcio entre la iniciativa privada y el gobierno.

Sin embargo más adelante se dieron cuenta los empresarios que la participación de todos los sectores es importante en la conducción del gobierno del país, ya que si uno no se mete en la política, la política se mete con uno. En países en vías de desarrollo y del tercer mundo tales como México los ciudadanos debemos trabajar mutuamente para tener mejores países y esto es posible a través de esfuerzo, trabajo y valores. Una manera de conseguir lo antes mencionado, es desempeñando el papel que nos corresponde y estemos conscientes de nuestros derechos y obligaciones, tal es el caso de ejercer el voto, donde se consagra el derecho a elegir a quienes consideremos aptos para gobernarnos, en el caso de los empresarios al ser parte de la sociedad y de su economía les interesa mucho este tema, ya que el buen funcionamiento de las empresas está condicionado por las características del régimen que se vive en cada país, por lo que se requiere un marco gubernamental idóneo (leyes más lógicas, que fomenten la inversión, el empleo, la creación de empleos, productividad).

En países como México con las características que tiene un país en vías de desarrollo se está lejos de conseguir ese marco gubernamental idóneo. Por ejemplo en México sucede o se puede observar por el manejo de las cuestión impositiva, ya que se grava la producción, a diferencia de lo que suceda en los países que se encuentran económicamente estables y en donde los impuestos suelen ser al consumo y no a la producción. Esto se da a consecuencia de la corrupción que te existe y que frena el desarrollo de las empresas que si cumplen con la ley. Tal como lo menciona Servitje, podemos determinar que Bimbo es una empresa que se apega a las leyes de Mexico y de aquellos países en donde de encuentran operando también, sin embargo el desarrollo y el éxito de la empresa se ha visto más difícil de lograr en aquellos países considerados del tercer mundo por que existe una problemática en las leyes que a su vez no permiten el desarrollo del país, esto es la corrupción. Este tema es un problema que concierne a todos y podemos concluir

que a los accionistas de Bimbo les ha costado el mantenerse a flote en estos países más por el hecho de que se apegan a lo que establecen las leyes.

## **Comunidad**

Ser una empresa socialmente responsable se tiene que tomar en cuenta varios elementos importantísimos, uno de ellos es el vínculo con la comunidad, por ello hemos podido observar que Grupo Bimbo por medio de sus diferentes programas de donativos (en especie o económicos), trabaja en conjunto con asociaciones civiles, gobiernos e instituciones, esto con la finalidad de apoyar a las comunidades donde tienen presencia.

Sus principales objetivos que están encaminadas a fortalecer el vínculo social son en las comunidades vulnerables, con la implementación de programas que apoyan el medio ambiente, la salud, la nutrición, la educación y la cultura social.

Trabajamos en alianza con ONGs para enfrentar los retos que existen en las comunidades en las que estamos presentes para devolverles algo de lo que ellas nos dan.

En su informe anual del 2017 detalla su labor con la sociedad “De la mano con asociaciones civiles, organismos no-gubernamentales, sociedad civil, iniciativa privada y gobierno y a través de donaciones voluntarias económicas y en especie por parte de la empresa y de nuestros colaboradores, continuamos apoyando en acciones que se centran en los temas de educación, promoción de la actividad física, salud y nutrición, medio ambiente, así como en caso de desastres naturales. Grupo Bimbo multiplica los apoyos económicos de nuestros colaboradores. 47% de nuestros colaboradores en México contribuyeron a través de donaciones voluntarias a ONGs y desastres naturales. (Grupo Bimbo, 2017, p. 66)

## **Programas**

### **Voluntariado**

En Grupo Bimbo estamos comprometidos con la sociedad y el mundo para contribuir y enfrentar los retos, con el afán de poder cumplir con la Misión de nuestro Programa de Voluntariado.

Nuestro programa de voluntariado incluye donaciones económicas y en especie, además de la contribución del tiempo libre de nuestros colaboradores. A través de nuestro programa apoyamos a ONGs del mundo que desarrollan iniciativas para impulsar hábitos de alimentación saludables, bienestar y educación, así como cuidado del medio ambiente, en combinación con los esfuerzos de nuestros más de 22,000 voluntarios y la sociedad en general. (Grupo Bimbo, 2017, p. 66)

## Programa de donativos

Junto con asociaciones civiles a nivel mundial, y a través de donativos de la empresa y de nuestros colaboradores, apoyamos diversas acciones que éstas llevan a cabo y que directamente benefician a las comunidades y sociedad en general.

<b>Organización</b>	<b>Donativos económicos</b>	<b>Donativos del producto</b>	<b>Total de Donativos</b>
<b>México</b>	67	39	106
<b>EUA/Canadá</b>	57	548	605
<b>Latinoamérica</b>	18	237	255
<b>Total</b>	142	824	966

*Fuente: Informe anual. Grupo Bimbo, 2017, p. 67.*

Este año sumamos un total de 966 donativos tanto económicos como en producto, los cuales suman un total de \$123 millones de pesos en apoyo a más de 900 asociaciones. (Grupo Bimbo, 2017, p. 67)

## Programa Buen Vecino

El Programa Buen Vecino, ahora ya parte de nuestro Voluntariado Grupo Bimbo, ha evolucionado para detectar las necesidades en las comunidades en las que estamos presentes, y así poder desarrollar e implementar proyectos en beneficio de nuestros vecinos que las habitan.

Desde 2012, fecha en la que inició el programa, hemos contribuido con 586 proyectos alrededor del mundo, ayudando a las comunidades que se encuentran alrededor de nuestros centros de trabajo. Los proyectos incluyen mejora de infraestructura, remodelación y restauración de espacios públicos y privados y reparaciones entre otros. (Grupo Bimbo, 2017, p. 72)

## Línea comenta

Promovemos y hacemos valer nuestro Código de Ética entre nuestros colaboradores, así como con el Consejo de Administración, lo mismo que nuestro Código de Conducta con nuestros proveedores. Para el seguimiento de su cumplimiento, tenemos un programa de comunicación directa: “Línea Comenta” el cual proporciona un canal confiable y oportuno de comunicación para atender cualquier comentario acerca de incumplimientos de los códigos, y que además nos permite seguir y resolver cualquier reporte. El programa está disponible para nuestros colaboradores y proveedores en los diferentes centros de trabajo del Grupo. Esta herramienta ha demostrado su eficiencia, permitiéndonos mejorar las áreas de oportunidad que tenemos en los diferentes procesos. De acuerdo con

nuestra política, la Línea Comenta atiende y resuelve todos los reportes de manera rápida. (Grupo Bimbo, 2017, p. 74)

### **Visitas a plantas**

Nuestro programa de Visitas a Planta continúa cosechando éxito y aceptación. Nuestros invitados viven una experiencia integral que incluye la forma en que se elaboran nuestros productos; reciben pláticas sobre los procesos de manufactura y control de calidad; consejos para adoptar estilos de vida saludable, una buena nutrición y la importancia de la actividad física diaria; y alternativas aplicables para cuidar el medio ambiente. (Grupo Bimbo, 2017, p. 75)

Sin duda alguna con todo este tipo de programas beneficia a varios grupos de intereses como es la sociedad en general, grupos vulnerables, los colaboradores, proveedores y gobierno, claro en aquellos lugares donde tiene presencia. Su beneficio se puede observar en distintas dimensiones, en lo económico, educativo y el fortalecimiento social, siendo los niños y grupos indígenas su principal objetivo, por lo tanto consideramos que grupo Bimbo tiene un alto intereses y compromiso con el desarrollo y fortalecimiento de programas hacia la comunidad con la manera responsable e inteligente en la que integra a sus colaboradores, por ello de la frase somos agentes activos en el desarrollo de la comunidad, tienen todo una planeación específica de acuerdo a las necesidades de cada región en la que se encuentre, con resultados concretos, los cuales se pueden observar en su informe anual del 2017.

### **Economía**

Es importante conocer que Bimbo género \$US 14,164 millones en ventas netas en el 2017. Las acciones cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) bajo la clave de pizarra BIMBO y en el mercado extrabursátil de Estados Unidos a través de un programa ADR Nivel 1, bajo la clave de pizarra BMBOY. (Grupo Bimbo, 2017, p. 1)

Ya que parte de estos ingresos benefician a la economía de México mediante por ejemplo el pago de impuestos de esta empresa.

**Bimbo ha tenido un fuerte crecimiento en ventas** respaldado por un sólido desempeño y adquisiciones, que le han permitido consolidarse como una empresa líder en la industria de la panificación.

Las adquisiciones de Bimbo el año pasado fue “East Balt Bakeries, Bays Foods, Grupo Adghal, Ready Roti y Stonemill Bakehouse”, lo que le ha permitido diversificar y ampliar su liderazgo como una de las mejores empresas en panificación. Bimbo llegó a más de 3 millones de puntos de venta, entro a 10 nuevos países,

fortaleciendo su perfil global, disminuyo 4 % el consumo de diésel para transportación primaria vs. 2016 y obtuvo el primer lugar en el ranking de Merco como la empresa más responsable en México, desde 2014. (Grupo Bimbo, 2017, p. 5)

**Cifras principales en millones de pesos mexicanos:**



*Fuente: Elaboración propia, basado en: Grupo Bimbo. 2017. Informe anual integrado 2017. Pág. 7*

Unos de los aspectos que tomamos en cuenta para considerar si Bimbo es una Empresa Socialmente Responsable, es el Económico ya que este afecta directamente a las personas que están involucradas en las actividades económicas que realiza dicha empresa.

Primeramente, las ventas que realiza Bimbo tanto en México, como a nivel internacional, promueven el desarrollo de nuestro país, ya que con el pago de sus respectivos impuestos ayuda al crecimiento de la economía.

**Grupo bimbo hoy**

Es la empresa de panificación más grande a nivel global con presencia en 32 países. **A continuación, se presenta un esquema en los alcances de Bimbo a nivel mundial:**



*Fuente: Elaboración propia, basado en: Grupo Bimbo. 2017. Informe anual integrado 2017. Pág. 9*

## Programas de Bimbo en apoyo al desarrollo de la economía mexicana:

### Joven Emprendedor Forestal

Es una iniciativa de reforestación, que se realiza con el apoyo de Grupo Bimbo, CONAFOR, INADEM y BBVA Bancomer que promueve el talento y visión empresarial de jóvenes latinoamericanos, mediante mejorar las iniciativas en el sector forestal que promuevan la gestión sustentable de los recursos y provean soluciones ecológicas a la deforestación. Se busca el desarrollo de agentes de cambio que puedan impactar a las comunidades y así mejorar el planeta para futuras generaciones. (Grupo Bimbo, 2017, p. 62)

### Programa deseo

Este programa buscar desarrollar socios de negocio externos (proveedores) promoviendo una cultura de mejora continua en las operaciones, verificando el cumplimiento de los requisitos mínimos establecidos en las diferentes categorías, para alcanzar la calidad alimentaria, así como ocupacional y ambiental entre los proveedores de Pequeñas y Medianas Empresas.

El programa se encuentra enfocado a **micros, pequeñas y medianas empresas**, las cuales están dadas de altas como proveedores de Grupo Bimbo. El programa abarca ocho diferentes categorías: **alimentos, empaque, fletes, servicios de mantenimiento, conservación de edificios, vehículos, visibilidad y maquila**. (Grupo Bimbo, 2017, p. 65)

### Tabla del número de beneficiarios del programa deseo:

Total de PyMEs	Número de PyMEs en el programa	% de avance
948	466	49%

*Fuente: Grupo Bimbo. 2017. Informe anual integrado 2017. Pág. 65*

### Desempeño Financiero

Es importante conocer cuál es el desempeño de Bimbo, ya que las ventas benefician a las personas involucradas ya sean los trabajadores, los accionistas, la comunidad, los clientes, etc. Las ventas netas Bimbo del 2017 registraron un incremento de 6.1%, reflejando principalmente el crecimiento orgánico en México y las adquisiciones realizadas, incluyendo Bimbo QSR, Ready Roti, Grupo Adghal y Donuts Iberia. Las ventas netas en México, durante el año 2017, crecieron 10.9% impulsado por un continuo incremento de los volúmenes en todos los canales,

especialmente en el de conveniencia y el tradicional, así como por las alzas de precios por debajo de la inflación y por una mezcla de precios favorable. Las categorías de pan dulce, botanas y confitería tuvieron un desempeño sobresaliente, respaldado por una mayor penetración de mercado y el buen desempeño de las marcas Vital y Panditas, así como por los lanzamientos de nuevos productos, como el chocolate Kracao, bajo la marca Ricolino. Es importante destacar que, en Norteamérica, las ventas netas incrementaron 1.8%, como resultado del buen desempeño de la categoría de botanas, de las marcas estratégicas en Estados Unidos y la categoría de pan en Canadá, así como del beneficio del tipo de cambio y una contribución de 0.4% por la integración de Bimbo QSR. (Grupo Bimbo, 2017, p. 96)

Para tratar el tema de la economía se debe observar que los buenos resultados de Bimbo a nivel internacional dan como resultado de una mayor penetración de mercado y contribuye a su crecimiento y con este al aumento de sus utilidades.

El año 2017 fue un año importante para el crecimiento de Bimbo, ya que se implementaron iniciativas de innovación, como base para impulsar la rentabilidad hacia el futuro y mantener flexibilidad financiera.

La utilidad bruta consolidada creció 4.9% en el año, pasado. Lo anterior se debió al incremento en los costos de las materias primas en México a raíz de un dólar estadounidense más fuerte, debido a las coberturas implementadas, cuyo efecto se espera que disminuya gradualmente en el 2018, así como al impacto en las ventas en Iberia, aunado a una mezcla de negocio distinta por la incorporación de los resultados a Bimbo QSR. Estos efectos fueron contrarrestados en cierta medida por menores costos de las materias primas en Norteamérica y Latinoamérica. (Grupo Bimbo, 2017, p. 50)

La utilidad antes de otros ingresos y gastos disminuyó 3.9% en el año 2017. Principalmente debido al impacto de mayores costos en México, que fue parcialmente contrarrestada por el sólido desempeño de los volúmenes y las eficiencias derivadas de las iniciativas para reducir costos, tales como el presupuesto base cero. La utilidad de operación disminuyó 3.4% a comparación del año 2017. Lo anterior derivó de las presiones a nivel operativo, junto con mayores gastos de integración como resultado de la adquisición de Donuts Iberia, con un gasto de aproximadamente \$70 millones de dólares estadounidenses. (Grupo Bimbo, 2017, p. 98)

Estos factores fueron parcialmente contrarrestados por:

Un beneficio no monetario en Norteamérica, como resultado de la valuación de las obligaciones por concepto de planes de pensiones multipatronales (“MEPPs, por sus siglas en inglés”), Menores gastos de reestructura en Norteamérica y una reducción en los cargos no monetarios en comparación con el año anterior. En el 2017, la Compañía registró un costo de \$5,755 millones, comparado con \$4,591 millones en el año anterior. Este incremento de \$1,164 millones refleja el impacto de la depreciación del bolívar y una mayor pérdida por el resultado de la posición monetaria en Venezuela lo que se compara con una ganancia en este rubro durante el mismo periodo del año anterior. Asimismo, se registró un aumento en el nivel de deuda por las adquisiciones concluidas durante el periodo. (Grupo Bimbo, 2017, p. 99)

La utilidad neta mayoritaria disminuyó 21.5%, atribuible a la presión en la utilidad de operación, mayores costos de financiamiento y una tasa efectiva más alta de 52.6%. La tasa efectiva de impuestos incluyó los siguientes efectos: Un cargo no monetario de \$706 millones de pesos derivado de la reforma fiscal en Estados Unidos, los efectos inflacionarios de cuentas monetarias de balance y de resultados, así como gastos no deducibles en México, el impacto de no reconocer beneficios en impuestos diferidos en algunos países y mayores tasas en algunos países, principalmente por mejores resultados en Estados Unidos. (Grupo Bimbo, 2017, p. 99)

Si Bimbo adquiere empresas, crea productos, aumenta sus canales de distribución, aumenta su número de sus plantas y su número de empleados, y aumenta su presencia en otros países, esto le permite realizar mayores ventas y por ello obtener mayores ganancias económicas, que contribuye no solo a su crecimiento, también contribuye con el crecimiento de la economía de México.

#### **4.2.2. Aspectos internos**

##### **Derechos Humanos de los trabajadores**

De acuerdo a la página oficial de la CNDH, los Derechos Humanos son el conjunto de prerrogativas sustentadas en la dignidad humana, cuya realización efectiva resulta indispensable para el desarrollo integral de la persona. Este conjunto de prerrogativas se encuentra establecido dentro del orden jurídico nacional, en nuestra Constitución Política, tratados internacionales y las leyes. Entendiéndose como prerrogativa, un beneficio o faculta indispensable hacia la persona. Por lo tanto, es importante el resto a los Derechos Humanos (DDHH) para el desarrollo integral de la persona, siendo el gobierno el principal promotor y el que garantice la aplicación de los mismos, mientras que los individuos y las organizaciones tienen que velar y hacer que los DDHH se respeten.

En cuanto a los derechos humanos laborales se refiere, la OIT (2010: 22) establece dentro de sus fines y objetivos que “todos los seres humanos, sin distinción de raza, credo o sexo, tienen derecho a perseguir su bienestar material y su desarrollo espiritual en condiciones de libertad y dignidad, de seguridad económica y en igualdad de oportunidades”.

Bimbo es una empresa consiente de los derechos humanos respecto a sus trabajadores y con los diferentes grupos de interés, por lo tanto es muy exigente que se den a conocer y respetar los valores señalados en su código de ética y así como los estipulados en la ley oficial. Todo colaborador debe actuar conforme el presente código y las políticas de Grupo Bimbo. Por lo tanto, cualquier colaborador que realice prácticas de negocio o gestión administrativa en términos diferentes a los establecidos por la empresa, como: robos, fraudes, uso, venta, consumo y/o distribución de cualquier narcótico estará violando los principios en ellos descritos, constituyendo una falta de integridad. (Código de ética, 2017, p. 7) El fragmento anterior es claro, ese respeto debe ser recíproco es decir de empresa a trabajadores y viceversa.

En su código de ética puntualiza de manera muy clara su compromiso con sus colaboradores, busca el respeto y el ambiente adecuado para el desarrollo profesional y personal. Para poder tener ese trato, Bimbo maneja una regla de oro: respeto, justicia, confianza y afecto, por ende, todo tipo de maltrato, agravio, trabajo forzoso o trato indigno, señala que debe ser reportado con las personas competentes. Es tal su compromiso que se ve reflejado en acciones y reconocimientos, desde el 2014 esta adherido al pacto mundial de las naciones unidas, donde se contempla ese respeto a los derechos humanos. Es una empresa reconocida por promover estándares y prácticas empresariales éticas por The Ethipshere Institute. Grupo Bimbo al ser una empresa multinacional con una fuerte presencia en el mercado de alimentos a nivel mundial, siendo México su mayor referente por lo tanto como ellos lo establecen siempre buscan el bienestar para los diferentes grupos de interés eso se logra haciendo las cosas de manera responsable, es por ello que por 17 años consecutivos ha recibido el distintivo de empresa socialmente responsable otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) el cual se consideran cuatro esferas de las organizaciones: ética empresarial, calidad de vida de los colaboradores, cuidado del medio ambiente y vínculo con la comunidad.

En su informe anual del 2017 resalta ese compromiso con sus colaboradores “Contribuimos al propósito de ser una empresa sustentable, altamente productiva y plenamente humana, a través del balance entre el número adecuado de personas que contribuyen con su trabajo en cada posición, puesto y nivel, y la compensación que cada una recibe de forma competitiva con relación al promedio de mercado,

propiciando la equidad interna. Asimismo, contamos con dos políticas que administran la asignación temporal o de largo plazo de los colaboradores.

Para nuestros grupos de interés es relevante conocer nuestra tasa de no permanencia, la cual les da mayor confianza por nuestra empresa debido a que contamos con colaboradores con gran experiencia, motivación y que además cuentan con un seguimiento a sus necesidades año con año.”

Con lo cual Bimbo es una empresa altamente comprometida con sus trabajadores, identificando sus necesidades y ofreciéndoles las mejores condiciones para laborar.

### **Clima laboral**

El clima laboral de Bimbo es importante, ya que toda empresa depende de sus colaboradores; la satisfacción y motivación de estos radica principalmente en la productividad de su trabajo.

Bimbo es una empresa plenamente humana ya que cuida del bienestar y seguridad de sus colaboradores, así como de su desarrollo personal y profesional. Como empresa global, la diversidad y la inclusión son de la más alta prioridad. Grupo Bimbo está comprometido con proporcionar un ambiente de trabajo que proteja la salud y el bienestar de sus colaboradores, así como en promover estilos de vida saludable en pro de un desarrollo humano pleno y una operación más eficiente. A través de 4 pilares y 4 líneas de acción, busca fortalecer un proceso continuo de capacitación de sus colaboradores para auto gestionar estilos de vida saludable, que puedan tomar mejores elecciones y decisiones en beneficio de su salud y bienestar. Bimbo cuenta con dos indicadores a través de los cuales mide los resultados de su programa:

**1. Encuesta de Compromiso:** Evalúa cómo califican los colaboradores el programa de Bienestar de su país.

**2. Certificación Interna de Bienestar:** Clasifica el avance del programa interno de Bienestar de cada Organización en relación con el Modelo de Seguridad y Bienestar. (Grupo Bimbo, 2017, pp. 29-30)

Promueve una cultura de sustentabilidad entre sus colaboradores, para fortalecer la reputación de la empresa entre toda la comunidad de los países en los cuales opera.

Desde sus orígenes Bimbo ha estado a favor de los Derechos Humanos de los individuos que están implícitos dentro de sus actividades empresariales.

Todos los centros de trabajo cuentan con áreas de activación, así como con programas que promueven la actividad física.

- Entre los programas se encuentran: Reto Empresa Activa y Saludable,

- Reto Conquista tu Cima, Vivo Sano, torneos deportivos, entre otros.

Bimbo tiene sentido humano, ya que reconoce la dignidad de las personas. Valoran el talento, la experiencia, el conocimiento y la opinión de nuestros colaboradores. (Grupo Bimbo, 2017, p. 31)

**Bimbo se ha comprometido con sus colaboradores en los aspectos de Respeto, Justicia, Confianza y Afecto**, a nivel global y a trabajar todos los días para ser el lugar preferido para trabajar en la industria panificadora, asegurando líderes ejemplares y congruentes con nuestras creencias, así como colaboradores comprometidos con la visión, promoviendo una cultura de diversidad, inclusión y no discriminación, en la que exista, Seguridad y Bienestar y desarrollo humano. El objetivo de Bimbo principalmente es ser una Empresa Sustentable, Altamente Productiva y Plenamente Humana, para liderar con Seguridad y Salud Organizacional Superior, alineados a la mejora continua. (Grupo Bimbo, 2017, p. 76)

Bimbo es la panificadora más grande del mundo, con más de 138,000 colaboradores diversos de 32 países. Por ello una de sus principales funciones es dar a las personas un trabajo productivo y contribuir con su desarrollo. El propósito de ser una empresa sustentable, altamente productiva y plenamente humana, a través del balance entre el número adecuado de personas que contribuyen con su trabajo en cada posición, puesto y nivel, y la compensación que cada una recibe de forma competitiva con relación al promedio de mercado, propiciando la equidad interna. Para sus grupos de interés es relevante conocer la tasa de no permanencia, lo cual les da mayor confianza por la empresa debido a que cuenta con colaboradores con gran experiencia, motivación. (Grupo Bimbo, 2017, p. 78)

### **Capacitación y formación**

La capacitación es fundamental dentro de Grupo Bimbo, ya que de esta manera se genera un clima laboral más adecuado y con ello se ayuda a que disminuya de manera considerables los accidentes de trabajo. Se realiza la formación y la capacitación mediante su comité, los responsables de desarrollo de cada Unidad de Negocio conocen y dan seguimiento al cumplimiento del plan anual de formación y capacitación. Cada año, las Unidades de Negocio generan un Plan de formación y capacitación, que se revisa mensualmente su correcto cumplimiento. (Grupo Bimbo, 2017, p. 81)

## Total de horas de capacitación

Categoría Laboral	GB UNIVERSITY		CUADRO BÁSICO							
	Horas totales de formación		Promedio de horas por colaborador		Colaboradores			% de Colaboradores		
	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Total	Femenino	Masculino	Total
Operativos y Administrativos	189,315	812,108	10	9	19,275	93,533	112,808	17%	83%	100%
Supervisores	72,907	291,017	34	28	2,159	10,269	12,428	17%	83%	100%
Ejecutivos y Directivos	17,887	52,409	18	17	977	3,074	4,051	24%	76%	100%
Total Mundial	280,109	1,155,534	13	11	22,411	106,876	129,287	17%	83%	100%

Los datos de la población excluyen tercerizados

Fuente: Grupo Bimbo. 2017. Informe anual integrado 2017. Pág. 81

## Ética

En todas las organizaciones de Bimbo se comparten los mismos propósitos, las mismas creencias, procesos y sistemas comunes. Esto permite crear proyectos conjuntos, y un ambiente propicio en donde sus colaboradores se puedan desempeñar productivamente, expresarse y operar eficazmente. De esta manera la empresa acepta la responsabilidad que tiene con sus colaboradores para generar un ambiente propicio de seguridad y bienestar, para el adecuado desempeño de sus actividades.

En su Código de Ética y conducta se encuentran los compromisos que asumen sus colaboradores, el trato e interacciones con diferentes grupos de interés con los que interactúan. (Grupo Bimbo, 2017, p. 88)

Grupo Bimbo (2017, p. 93) **genera un modelo de seguridad y bienestar para sus colaboradores, el cual consiste en tres puntos básicos:**

- 1.- Revertir la tendencia de accidentabilidad
- 2.- Lograr cero accidentes
- 3.- Consolidar día con día una cultura de seguridad

Dicho modelo, incluye a todos los colaboradores de Grupo Bimbo, de todos los niveles de la organización, con quienes se tiene el firme compromiso de ofrecer un ambiente de trabajo seguro, sano, y mantener una cultura de seguridad y bienestar entre sus colaboradores, sus familias y las comunidades donde operan. De esta manera y sin ser buscada directamente se genera una mayor productividad, lo que beneficia a ambas partes tanto a Bimbo como a sus colaboradores.

Grupo Bimbo (2017, p. 93) trabaja día con día en la implementación de acciones que les permitan corregir cualquier condición insegura dentro de sus centros de

trabajo, identificando riesgos, y buscando mejores prácticas que eviten accidentes de trabajo.

En el Comité, se presentan los resultados entregados por los subcomités locales de cada una de las Unidades de Negocio, mismos que están integrados por miembros del equipo de personal, de mantenimiento, colaboradores con iniciativas en temas de seguridad y bienestar y por líderes sindicales. También se realiza la capacitación en materia de seguridad, para evitar los accidentes y las incidencias laborales. (Grupo Bimbo, 2017, p. 93)

**Cuadro que presenta la disminución de lesiones, fatalidades, enfermedades laborales e índice de accidentes de los colaboradores de Bimbo internacionalmente: El Índice de accidentabilidad 1.96 decremento del 15% vs. 2016, se puede observar un decremento de 400 accidentes.**

LESIONES	HORAS TRABAJADAS	FATALIDADES	ENFERMEDADES LABORALES	ÍNDICE DE ACCIDENTES
México 1,586	México 181,581,015	México 0	México 0	EUA y Canadá 1.64
EUA y Canadá 425	EUA y Canadá 51,723,693	EUA y Canadá 0	EUA y Canadá 0	Latinoamérica 1.17
Latinoamérica 311	Latinoamérica 52,952,009	Latinoamérica 0	Latinoamérica 0	Europa 3.44
Europa 156	Europa 9,069,098	Europa 0	Europa 0	Asia 0.31
Asia 6	Asia 3,827,764	Asia 0	Asia 0	

*Elaboración propia, basado en: Grupo Bimbo. 2017. Informe anual integrado 2017. Pág. 7*

El siguiente esquema represente el compromiso de Grupo Bimbo con sus colaboradores:



*Fuente: Grupo Bimbo. 2017. Informe anual integrado 2017. Pág. 7*

El clima laboral que Bimbo ha generado a través de diversos programas, le ha permitido motivar y generar sentido de pertenencia en sus trabajadores lo que ha repercutido directamente en la disminución de accidentes de trabajo, de ausencia laboral y se ha incrementado su productividad, eficiencia y satisfacción.

Si bien podemos observar que Bimbo genera un ambiente laboral adecuado para sus trabajadores, también podemos observar que se beneficia de esta situación, por lo cual se podría decir que el apoyo entre Bimbo y sus colaboradores es mutuo.

### **Valores éticos.**

Servitje en su Libro Bimbo, estrategia de éxito empresarial, dedica un capítulo completo a cerca de los valores y principios que caracterizan a sus integrantes. Estos son:

**Personalidad:** cada uno de los integrantes de Bimbo poseen una personalidad distinta, sin embargo, en lo que coinciden es en contar con personas recias de personalidad que tienen convicciones sólidamente cimentadas, con ideas claras que saben con certeza lo que persiguen en la vida.

**Excelencia:** personas con éstas características llena de fe y acrecienta la confianza y por lo tanto se intenta reconocer a estas personas, esto es lo que busca Grupo Bimbo, la excelencia.

**Ser más:** ser mejores, es crecer en todos los órdenes y todo ello, no sólo sin perjudicar a los demás, si no contribuyendo a su bien, al bien común.

Algunos otros valores centrales de Bimbo son:

**Integridad:** Es la virtud que define a una persona, grupo, o sociedad que comporta con estricto apego a sus valores más altos. Una persona es integra cuando practica de manera sistemática la justicia, la equidad, la verdad y la honradez. Lo que Bimbo hace para estar a la vanguardia con este valor, es buscar activamente el respeto a todas las personas, se espera justicia en todos los actos, se promueve la confianza y el afecto. Se procura mantener un clima de trabajo que se distinga por la honradez, la verdad y la integridad. Cuidan su publicidad, se resisten a las tentaciones de hacer anuncios con contenidos de violencia, sexo, procacidad o vulgaridad, aunque se considera que estos venden más, su propósito es que la publicidad no resulte ofensiva para nadie. Cumplen con los principios y requerimientos ecológicos.

**Dignidad de la persona:** este es el valor central que da origen a la solidaridad, libertad, el bien común y la justicia. El hombre tiene derecho a ser respetados y tiene la obligación de respetar a los demás.

Solidaridad (Compartir en comparación de competir): evidencia su carácter de hermanos, así como la necesidad y la obligación de apoyarse y ayudarse. Como ejemplo tenemos el año de 1995 donde la economía estuvo difícil en México, por lo que se distribuyó un documento entre los trabajadores con pensamientos y acciones para ese momento de crisis.

A grandes rasgos este documento trató de lo que como empresa estaba dispuesta a hacer, invitando a los integrantes a ser solidarios y también poner un grano de arena para contribuir a estabilizar la economía. A manera de conclusión encontramos que Bimbo es una empresa preocupada por hacer cumplir los valores que la empresa establece y así poder tener una armonía entre sus stakeholders, esto es importante porque de esta manera la empresa adquiere prestigio, lo cual le permite tener éxito una buena estabilidad económica. Los valores son la columna vertebral de Bimbo la base con la que los integrantes trabajan.

### 4.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- **¿BIMBO tiene un enfoque orientado hacia los participantes o stakeholders internos?**

Con base a la investigación previa, podemos decir con certeza que Grupo Bimbo si tiene un enfoque orientado hacia sus stakeholders internos (accionistas/socios, y trabajadores/colaboradores) ya que implementa programas que permiten el desarrollo y crecimiento de éstos dentro de la empresa. Bimbo se basa en las leyes y regulaciones de cada país en el que opera, a través del cumplimiento de procedimientos adecuados, monitoreando, evaluando, y mejorando sus procesos y a la vez mejorando la forma en que sus colaboradores realizan sus actividades. Para ello, se apega a lo que se establece en su código de ética, el cual establece los valores intrínsecos entre empresa y colaboradores y viceversa, delimita su comportamiento, pero de manera responsable y comprometida con todos los grupos de interés de adentro hacia afuera de la organización. El código de ética consideramos que es muy completo e importante para poder reconocer a sus colaboradores, pero para tener una mayor veracidad es importante que todos estos ideales se vean reflejados con acciones.

Además, según su informe anual de 2017, Bimbo se ha comprometido en gran medida con sus colaboradores, ya que consideran que una empresa debe ser un factor positivo en la vida de las personas, de esta manera ha promovido estilos de vida saludable, actividad física, reconoce la dignidad de las personas, además de valorar el talento, la experiencia, el conocimiento y la opinión de sus colaboradores, en un ambiente de respeto, justicia, confianza y afecto. Bimbo autoriza anualmente un plan de capacitación para el personal del área y se cerciora de su efectividad. Una de las acciones más importantes que realiza es asegurarse de la existencia y confiabilidad de sus controles internos establecidos para dar cumplimiento a las diferentes disposiciones legales a las que está sujeta.

En general, Bimbo se preocupa constantemente por su bienestar brindándoles un ambiente adecuado para su desarrollo y de esta manera asegura que estos le generen valor, es decir, le otorgan su confianza, sus conocimientos y sobre todo su sentido de pertenencia. Esto no solo repercute de manera positiva en el comportamiento de sus colaboradores –que actúan a través de los valores éticos– sino también impacta favorablemente en sus resultados empresariales como lo pudimos observar en su informe anual de 2017. Lo más importante para Bimbo es ofrecer calidad de vida a sus trabajadores, estando siempre en contacto con ellos resolviendo dudas, problemas o quejas que puedan surgir en el área laboral. Todo lo anterior es muy relevante para nosotros puesto que consideramos que los

trabajadores son la columna vertebral de cualquier empresa y no solo una pieza más del engranaje para mover a una organización.

También Bimbo se beneficia de esta buena reputación que está generando para adquirir mayores inversiones tanto nacionalmente como internacionalmente (con su entrada a diversos países). El apoyo es real, pero el beneficio para Bimbo también lo es, por ello si se considera que beneficia a sus trabajadores y al mismo tiempo a sus accionistas. El compromiso de Bimbo no debe considerarse sólo como el cumplimiento con la ley, reglas, procedimientos y apoyo a sus colaboradores, sino que debe ser la obligación de la empresa desarrollar aún más mecanismos, para generar un mayor beneficio a sus colaboradores y hacer de ello, parte de su cultura.

- **¿BIMBO está orientado socialmente hacia la comunidad o entorno?**

Bimbo se ha enfocado en que sus operaciones sean sustentables, a través del apoyo al medio ambiente, la comunidad, la economía y su apoyo al gobierno.

### **Medio ambiente**

Grupo Bimbo ha realizado estrategias para el cuidado del medio ambiente mediante la implementación de programas y el uso de tecnologías para mejorar sus procesos productivos. Gracias a su compromiso de concientizar su uso de los recursos naturales, el cuidado del agua, el reciclaje, etc., ayuda que los resultados se vean tanto a corto, mediano como a largo plazo, pues uno de sus objetivos es que las generaciones futuras no salgan perjudicadas con sus prácticas empresariales. Asimismo, un aspecto muy importante a resaltar es que Bimbo invierte en tecnología e innovación para reducir sus consecuencias ambientales y al mismo tiempo surge como una ventaja competitiva para la empresa.

### **Economía**

Bimbo ayuda a la economía de nuestro país mediante el ingreso que obtiene de la venta de sus productos tanto nacional como internacionalmente. También brinda apoyo a las PYMES, contribuyendo con el aumento al PIB, y con ello, mediante el pago de sus impuestos correspondientes, promueve el desarrollo de nuestro México. Estos programas han permitido a Bimbo posicionarse como una de las mejores empresas a nivel internacional en su giro.

### **Comunidad**

Nosotros como investigadores tenemos que ver su participación con la comunidad ya que al ser una empresa socialmente responsable por 17 años consecutivos nos demuestra su alta preparación y compromiso con la sociedad. En su informe anual

del 2017 se ven todos esos programas llevados a cabo en beneficio económico, cultural, de salud y educativo, principalmente enfocado hacia los grupos más vulnerables, pero también incluyendo aquellos que no lo son. Bimbo al ser una Multinacional con presencia a nivel mundial en la industria de alimentos, se le exige de manera puntual su compromiso con las comunidades por ello que la empresa desde hace muchos años se ha preocupado por ser una empresa comprometida en adaptarse a las necesidades actuales adquiriendo tecnología y conocimiento que le permita dirigir su sinergia de manera efectiva. Por último, consideramos que una manera de medir su orientación hacia la comunidad son los reconocimientos que resalten su valor como empresa y su compromiso hacia la comunidad, así como su adherencia a pactos mundiales en favor del entorno, con la información recabada podemos decir que Bimbo los tiene y si se ha integrado a un pacto muy importante, el de Rio, así que consideramos que grupo Bimbo si está orientado hacia la comunidad.

### **Gobernabilidad.**

En el caso de la esfera gubernamental podemos observar que México por ser un país de Tercer Mundo, en estos últimos años, no ha brindado las condiciones necesarias para que Bimbo, así como otras empresas, se desarrollen plenamente. Lo anterior se ha dado principalmente por el tema de la corrupción.

#### **4.4. ¿LA EMPRESA BIMBO ES SOCIALMENTE RESPONSABLE?**

Analizando la información obtenida determinamos que Grupo Bimbo es una empresa socialmente responsable ya que implementa programas, iniciativas, comités, políticas, proyectos, eventos que benefician tanto los stakeholders internos y externos.

Sin embargo consideramos que es parte de su estrategia de éxito que le ha ayudado a estar posicionada en el mercado y tener una imagen positiva, esto lo deducimos porque en el libro Bimbo estrategia de éxito empresarial escrita por Roberto Servitje quien estuvo algunos años en la directiva de la empresa y es hermano del fundador principal de este, hace mención que una empresa para ser exitosa debe de mantener en armonía las esferas de sostenibilidad para una empresa con RSE que durante la presente investigación tratamos: comunidad, ambiente, economía y gobernabilidad.

Bimbo es un claro ejemplo de que mantiene esa armonía lo que le ha permitido obtener los distintivos de ESR durante 17 años consecutivos y no sólo es una fachada porque realmente lleva a cabo acciones que beneficia tanto a sus stakeholders internos como a los externos, esto a su vez le ha ayudado a incrementar su rentabilidad, abriéndole paso a poder ingresar a mercados extranjeros obteniendo más beneficio para los accionistas. Este distintivo de RSE agrega valor, es una ventaja competitiva y le da rentabilidad a Bimbo, esto la acredita ante sus empleados, accionistas, clientes y la comunidad en general, como una empresa responsable con el medio ambiente, además de ser considerada como un buen lugar para trabajar y atraer talento, así mismo atrae la inversión de los accionistas, ya que Bimbo es una empresa Bursátil que tiene operando sus acciones tanto en Estados Unidos, como en México. Para recibir el distintivo que otorga la Cemefi como ESR esta debe ocuparse primeramente de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, social y ambiental.

Si bien es cierto que muchas empresas se comprometen a formar alianzas con organizaciones o formar comités estableciendo estrategias para lanzar proyectos y beneficiar a sus grupos de interés tanto internos y externos, es importante señalar que esto lo hacen con el objetivo de tener un distintivo que a su vez les permite ser más rentables. Esto genera un círculo de beneficios para todos los involucrados tal como lo pudimos observar con Grupo Bimbo.

Bimbo siempre ha estado al margen de la relación que existe entre las diferentes esferas antes mencionadas, esto lo podemos contemplar porque, de acuerdo a su informe anual 2017, cumple con la función esencial en la creación de empleos donde los colaboradores contribuyen con su trabajo en cada posición, puesto y nivel. Esto igualmente se ve reflejado porque Bimbo ha logrado generar un equilibrio entre los aspectos internos de la ESR mediante el desarrollo y crecimiento de sus

colaboradores, además de incrementar la rentabilidad de las acciones y utilidades que da como resultado un beneficio importante para sus socios. También aporta al incremento del PIB –en el país en cuestión- por el valor monetario que obtiene de la fabricación de sus productos finales. Esto promueve el crecimiento económico del país y a la vez favorece el progreso social y el respeto al medio ambiente pues Bimbo brinda soluciones eficaces en cuestiones de desarrollo sostenible como el uso de energías renovables, el cuidado del agua, la buena alimentación, etcétera.

Por otro lado, el rol que cumple el gobierno para las tres dimensiones anteriores es imprescindible porque es necesario que las decisiones que tome Bimbo tanto nacional como internacionalmente, se realicen bajo un sistema político que no esté constantemente enfrentando problemas. Roberto Servitje menciona en el libro “Bimbo, estrategia de éxito empresarial”, el gran valor de nuestro voto y participación en la elección de las personas que nos representan.

Durante nuestra investigación pudimos percatarnos que Bimbo realiza voluntariamente sus programas, proyectos, eventos, etc. Para resolver algunos problemas sociales y generar un mejor ambiente de trabajo para sus colaboradores.

Bimbo tiene un gran crecimiento basado en una economía sustentable, que realiza a través de ofrecer productos y servicios que respondan a las necesidades de los clientes y que no dañen el medio ambiente, además de brindar condiciones de trabajo seguras, adecuadas y saludables para sus colaboradores en un ambiente de respeto, tolerancia, justicia, confianza y afectó., ya que ofrece una gran cantidad de empleos en los países donde opera y genera mejores empleos a través de prácticas, programas, capacitación, reducción de accidentes, etc.

En general, Bimbo ha generado prácticas responsables, se ha comprometido a realizar acciones en beneficio de sus stakeholders tanto internos como externos.

Con certeza podemos determinar que Bimbo es solidaria, participativa y respeta los derechos humanos de todos sus stakeholders, además promueve condiciones laborales para incrementar la calidad de vida de sus colaboradores y su crecimiento profesional., así mismo respeta el medio ambiente en todos sus procesos de producción y comercialización, de la misma manera reconoce y apoya causas sociales, invierte recursos, tiempo y talento en los programas que realiza para el beneficio de la comunidad y finalmente involucra a sus colaboradores, accionistas, proveedores y la comunidad en sus programas de inversión y desarrollo.

## CONCLUSIÓN

Determinamos que la responsabilidad social concierne a las empresas, sindicatos, universidades y al gobierno. Es un trabajo en conjunto, pero también una responsabilidad de cada actor en tomar esa conciencia social, ya que implica una responsabilidad moral, jurídica, de valores y de ética.

El sistema económico actual que influye en el modo de actuar de los individuos, está enfocado en la acumulación de riquezas acosta del entorno, por lo tanto, ocasiona un daño social, ambiental, económico y de valores, poniendo en duda si en realidad las empresas realizan la buena práctica en beneficio de la humanidad o confines económicos. Esto con lleva a que la responsabilidad social empresarial profundice en tener una mejor reputación y un mayor alcance, siendo el gobierno el principal promotor, utilizando la educación política para una mayor participación y concientización del ser humano.

El desarrollo sostenible es actuar con responsabilidad social, ya que el concepto tiene una vertiente social, económica y ecológica, con lo cual le permite hacer frente a las necesidades actuales para salvaguardar generaciones futuras, mediante una distribución equitativa de los recursos, de manera racional e inteligente.

Bimbo es una multinacional de gran éxito y expansión a nivel global, la cual ha tenido una gran aceptación por parte de los consumidores y gobiernos locales debido a su constante interés por mejorar sus productos, procesos, condiciones de vida por parte de sus trabajadores como con la sociedad, lo que la ha llevado a ser una empresa socialmente responsable por 17 años consecutivos (2000-2017) ya que cuenta con programas de apoyo social, cultural y ambiental, tanto nacional como internacional ,así como reconocimientos que respaldan sus principios en pro de la humanidad.

Es importante que Bimbo siga manteniendo este distintivo de ESR como lo ha logrado satisfactoriamente en estos 17 años consecutivos y que nunca deje de ver por el futuro de las próximas generaciones. Para lograr esta armonía, es primordial que el compromiso nazca desde las decisiones que tome el líder y el trabajo de todos los colaboradores. Esto se evidencia claramente por los valores éticos que establece Bimbo y que rigen el comportamiento moral de sus trabajadores. Dichos valores son la base para que los esfuerzos se transformen en resultados fructíferos para todos sus involucrados, es decir, para sus stakeholders internos y externos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Carpinetti, B. (2013). *Introducción al Desarrollo Sustentable*. Recuperado de [https://www.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/2017/02/Introduccion\\_al\\_Desarrollo\\_Sustentable.pdf](https://www.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/2017/02/Introduccion_al_Desarrollo_Sustentable.pdf)
- Cajiga, J. (sin año). *El concepto de responsabilidad social empresarial de la Cemefi*. Recuperado de: [https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)
- Contreras, R. y Aguilar, O. (2012). *Desarrollo sostenible (semblanza histórica)*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/342/34223328008/>
- CNDH (sin año). *¿Qué son los derechos humanos?* Recuperado de [http://www.cndh.org.mx/Que\\_son\\_Derechos\\_Humanos](http://www.cndh.org.mx/Que_son_Derechos_Humanos)
- Colmenares, A. (2011). *Los derechos laborales inespecíficos. Enfoque en el derecho Venezolano*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=429640268006>
- Correa, J. (2007). *Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v10n20/v10n20a6.pdf>
- Declaración de Rio de Janeiro. (1992). Recuperado de [http://siga.jalisco.gob.mx/assets/documentos/TratadosInt/DeclaraRio\\_92.htm](http://siga.jalisco.gob.mx/assets/documentos/TratadosInt/DeclaraRio_92.htm)
- Frederick, R. (2001). *Ética en los negocios. Derechos laborales*. México, Universidad Iberoamericana.
- Gilpin. (2003). *Economía ambiental: un análisis crítico*. México, Alfaomega.
- Gómez, D. (2007). *Evaluación ambiental estratégica. Un instrumento para integrar el medio ambiente en la elaboración de planes y programas*. Madrid, Ediciones Mundi-Prensa.
- GRUPO BIMBO. (2018). *Informe Anual Integrado 2017*. Recuperado de [https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/Informe-Anual-Integrado-Grupo-Bimbo-2017\\_1.pdf](https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/Informe-Anual-Integrado-Grupo-Bimbo-2017_1.pdf)
- GRUPO BIMBO. (2018). *Nuestro Logo*. Recuperado de <https://www.grupobimbo.com/es/nuestro-logo>
- GRUPO BIMBO. (2018). *Nuestras Marcas*. Recuperado de <https://www.grupobimbo.com/es/nuestras-marcas>
- Grupo KPM México. (2018). *Desarrollo sostenible en México 2018*. Recuperado de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/mx/pdf/2018/02/estudio-desarrollo-sostenible-mexico-2018.pdf>

Guillén, M. (2006). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid, PEARSON Prentice Hall.

Labandeira, X., León, C. y Vázquez, M. (2007). *Economía ambiental*. Madrid, PEARSON Prentice Hall.

Labrada, V. (2010). *Ética en los negocios*. Madrid, ESIC.

Navarro, F. (2008). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. Madrid, ESIC.

Nutrición GRUPO BIMBO. (2015). *Nuestras Marcas*. Recuperado de <http://nutriciongrupobimbo.com/mexico/nuestras-marcas>

OIT (Organización Internacional del Trabajo). (2014). *Empresas sostenibles: creación de más y mejores empleos*. Recuperado de [http://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---ed\\_emp\\_msu/documents/publication/wcms\\_185282.pdf](http://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ed_emp_msu/documents/publication/wcms_185282.pdf)

ONU México. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <http://www.onu.org.mx/agenda-2030/objetivos-del-desarrollo-sostenible/>

Pacto Mundial. (2015). *10 principios*. Recuperado de <https://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/>

Patlan, J. (2016). *Derechos laborales: una mirada al derecho a la calidad de vida en el trabajo*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/jatsRepo/104/10446094004/index.html>

Revista Forbes México. (2013). *Las empresas más sustentables de México*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/las-empresas-mas-sustentables-de-mexico/>

Servitje, R. (2009). *Bimbo: Estrategia de éxito empresarial*. México, PEARSON Prentice Hall.

Soto, E. y Cárdenas, J. (2007). *Ética en las organizaciones*. México, McGraw-Hill.

Strange, T. y Bayley, A. (2012). *Desarrollo sostenible: Integrar la economía, la sociedad y el medio ambiente*. Recuperado de <https://bidi.uam.mx:9261/docserver/9789264175617-es.pdf?expires=1530405897&id=id&accname=oid050425&checksum=0801A62966B435649999437956A905CE>

Velázquez, L. y Vargas, J. (2012). *La sustentabilidad como modelo de desarrollo responsable y competitivo*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231125817009>

Velasquez, M. (2006). *Ética en los negocios. Conceptos y casos*. México, PEARSON Prentice Hall.

# ANEXOS

## ¿EN QUÉ CREO?

Creo en el valor y la fuerza de **Nuestro Personal**, en su espíritu de servicio y en su propia responsabilidad de desarrollarse y alcanzar un balance de vida. En darle prioridad a la integridad física de Nuestros Colaboradores. En el respeto a la diversidad. En que Nuestra Compañía debe ser cada vez más incluyente y un reflejo de las sociedades en que participamos. Creo que cada persona forja Nuestra Empresa con su entrega diaria.

Creo que el éxito de nuestra empresa obedece en gran medida al comportamiento de sus líderes.

Un líder en Grupo Bimbo se distingue por demostrar que comparte nuestras creencias, persigue nuestra visión y está comprometido con lograr nuestra misión y propósito.

El líder Bimbo cree en el **valor** de la **persona humana**, está convencido de que somos todos, una **comunidad** que consigue **resultados**, **gana** en el mercado, **opera eficazmente** y que actúa siempre con **integridad** para asegurar nuestra **trascendencia** y **permanencia** en el tiempo.



**Somos una Comunidad** integrada por cada una de las Organizaciones, donde se comparte el mismo propósito, las mismas creencias y trabajamos con procesos y sistemas comunes. Esto permite crear proyectos conjuntos, sinergias, y un ambiente propicio en donde Nuestros Colaboradores se puedan desempeñar productivamente, expresarse y tener la libertad de tomar riesgos medidos y **operar eficazmente**.

Nos hemos ganado un lugar importante en el gusto de los Consumidores y entre Nuestros Clientes gracias a la labor que todos realizamos día con día para **ganar en el mercado**. Sin la entrega y compromiso no hubiéramos llegado hasta aquí. Sin embargo, no podemos parpadear, no tenemos garantizada ninguna posición.

Creo en un **liderazgo** integral que inspire y lleve a las personas a:

- Comprometerse, apasionarse y dar lo mejor de sí mismas.
- Enfocarse al Cliente y al Consumidor, que son los verdaderos jefes de la Empresa.
- Conseguir resultados extraordinarios. A tirarle a lo grande, **buscar el negocio** y capturar las oportunidades que se nos presentan.
- Actuar con **integridad** todos los días.

Los líderes debemos estar cerca de Nuestros Colaboradores, escucharlos, ayudarlos a crecer y reconocer sus logros cotidianamente; ser humildes, tener hambre de aprender y apertura para desaprender.

Nuestra Visión y los mercados muy competidos y globalizados que enfrentamos, nos exigen que demos un paso más allá en el liderazgo, actuando cada uno de nosotros como verdaderos empresarios.

Me gusta que prevalezca un **Estilo de Gestión**:

- Austero, sencillo y claro. Abierto a escuchar y a dialogar, **con sentido humano**.



- Orientado a la acción y cercano de la operación. A estar en donde pasan las cosas, no en las oficinas. Con sentido de urgencia.
- Que fomente la libertad de los Colaboradores y los involucre en las decisiones.
- Que dé seguimiento a lo acordado (“Sólo se consigue lo que se persigue”).

La relación Jefe-Colaborador, más que establecer una distancia, debe acercar al líder a interesarse por cada persona, creando un clima de confianza.

Creo en los **retos continuos**. Debemos estar permanentemente insatisfechos y con los ojos bien abiertos para descubrir oportunidades. Una empresa que no se reta a sí misma cae fácilmente en la complacencia. Hoy los retos que tenemos enfrente son muy grandes. Para enfrentarlos, todos tenemos que trabajar alineados con Nuestra Visión, tomando riesgos calculados, con espíritu de equipo y colaboración. Tenemos que evitar a toda costa los silos, la burocracia, la indiferencia.

### Nuestras Organizaciones:

- Fijan sus objetivos.
- Son responsables de definir e implementar sus estrategias de mercado.
- Manejan la operación y son responsables de alcanzar sus resultados.
- Cumplen la normatividad interna y acuerdan con el Corporativo y las Organizaciones sus interdependencias, velando siempre por el bien y la mejora de todo el Grupo.
- No son independientes.

Las **Áreas Corporativas y la Dirección General del Grupo** coordinan la normatividad, las funciones centralizadas y las iniciativas generales de mejora, a través de los Consejos Funcionales. Debemos buscar que todos los procesos que tengamos estén alineados a la Filosofía de Grupo Bimbo y vayan a la par con los de las mejores empresas alimenticias del mundo, en servicio, calidad y costo. Somos un jugador en las grandes ligas internacionales. Nuestros procesos, sistemas y actitudes deben reflejar esa posición.

Los **Procesos y Sistemas** son comunes a toda la empresa; ello nos permite contar con un lenguaje y sistemas de medición comunes y facilitar la integración entre las áreas y operaciones. Los sistemas se apoyan en una plataforma tecnológica única, que debe ser de vanguardia, escalable y de costos bajos. Nos interesa promover su rápida aplicación en las nuevas operaciones y procurar la mejora continua de los procesos.

Creo que **nuestro sistema de distribución directa segmentada** y el énfasis en el mismo, es y debe seguir siendo una de nuestras ventajas competitivas. La vocación de la Compañía es servir al Cliente donde éste se encuentre y buscar llegar cada vez a más lugares, con la flexibilidad requerida en cada mercado. Aspiramos a que Nuestros Consumidores y Clientes se expresen muy favorablemente de Nuestras Marcas y Servicio.

Debemos exceder sus expectativas en los detalles, “en los momentos de verdad”.

Creo en **Nuestras Marcas**. Éstas deben ser siempre relevantes y frescas para Nuestros Consumidores, por lo que hay que buscar diferenciarlas de otras alternativas, a través de:

- Un entendimiento profundo del Consumidor.
- La innovación en todos los aspectos.
- La oferta de productos que cumplan siempre las expectativas del Consumidor.
- Productos siempre suaves y frescos.
- Calidad óptima en el diseño de empaques.
- Una publicidad diferenciada y ética.
- Una extraordinaria ejecución en el punto de venta.
- Un precio competitivo.

Creo en nuestra **Visión de largo plazo** y en la constante reinversión de las utilidades, que permite diferenciar nuestro ritmo del de Nuestros Competidores. Hemos de observar con lentes bifocales el corto y largo plazo.



## Código de Ética de Grupo Bimbo

Código:

Pienso que para generar una mejor **rentabilidad** debemos:

- Contar con información relevante y precisa, basando en ella nuestras decisiones día con día.
- Buscar incansablemente y por todos los medios, las soluciones requeridas en las áreas de oportunidad que estén fuera de rango (El “cómo” sí se puede).
- Buscar con energía y creatividad las permanentes oportunidades de productividad que se nos presentan y concretarlas. Esta meta es infinita.
- Asegurar que todas las decisiones que tomamos generen valor y/o diferenciación frente a Nuestros Competidores.

Creo que la responsabilidad de la empresa va más allá de las finalidades económicas, sociales y ambientales de la misma y, por lo tanto, buscamos trascender y permanecer en el tiempo a través de acciones sustentables que contribuyan al desarrollo de nuestros colaboradores y de las comunidades donde participamos.

Creo finalmente que la empresa se construye a diario, y que cada uno de los que colaboramos en ella hacemos posible así el avance hacia Nuestra Visión.

Me siento orgulloso de formar parte de este gran Grupo, de quienes lo forjaron y de quienes hoy lo hacen ser exitoso.

Los invito a seguir trabajando juntos para hacer frente a este apasionante reto, alimentados por Nuestra Visión y Nuestra “Regla de Oro”: Respeto, Justicia, Confianza y Afecto.

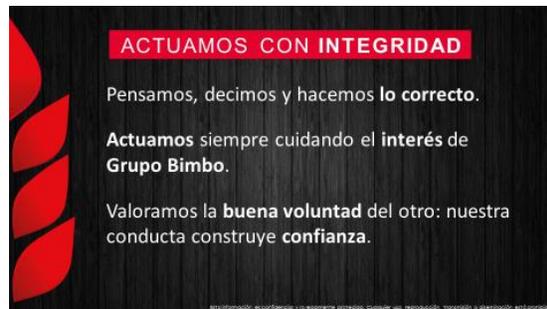
Para **orientar nuestra conducta existe el presente código de ética**. En él encontraremos los compromisos que hemos de asumir como colaboradores de Grupo BIMBO, en nuestro trato e interacciones con diferentes grupos de interés a quienes servimos o con quienes interactuamos.

Un saludo afectuoso.

*Daniel Servitje*

*Director General*

En Grupo Bimbo estamos convencidos de la necesidad que tenemos de actuar con **integridad**. Es una de nuestras 7 **creencias**, y especialmente los líderes estamos obligados a vivir de una **manera congruente**.



Para vivir nuestras **creencias** y por lo tanto cumplir con este Código, es indispensable que seamos personas de **calidad moral** y que nos sea natural cumplir con el mismo, **predicando con el ejemplo**.

Cumplir con las disposiciones de nuestro código de ética nos llevará siempre a tener la satisfacción de haber actuado lealmente con nuestra empresa y con nuestros grupos de interés de manera clara y honesta, en un **ambiente de confianza y cordialidad** en todos los aspectos de nuestra vida, tanto en lo personal como en lo profesional.

La observancia de este código y de todas las políticas que de él se desprendan, **es estrictamente obligatoria**. Su incumplimiento podrá traer medidas disciplinarias que pueden llegar hasta la terminación de la relación laboral y/o acción legal, de conformidad con la legislación de cada país.

Los jefes de la empresa, en cualquier nivel, serán **ejemplo intachable** de su cumplimiento, de difundirlo constantemente y de tomar las medidas disciplinarias que correspondan cuando alguno de sus colaboradores lo incumpla.

Los colaboradores de Grupo Bimbo tenemos la obligación de reportar cualquier desviación que sea de nuestro conocimiento.

En una empresa de carácter internacional es inevitable que ocurran situaciones que no estén previstas en este código. En ese caso deben guiarnos el **apego a la ley, nuestras creencias y la buena voluntad**.

## 1. Con nuestros Consumidores y Clientes

**Nuestros clientes y consumidores son la esencia por la cual existimos**. Su satisfacción es esencial para nuestro éxito. Por lo tanto, la calidad e inocuidad de nuestros productos, así como nuestro servicio son el principal compromiso con ellos.

Ofrecemos al público en general productos alimenticios desde la gama básica hasta la complementaria. Tenemos el firme compromiso de **informar a nuestros consumidores** de los valores nutritivos de cada uno de nuestros productos.

Nos comprometemos a poner a disposición del público nuestros productos en todos los canales en donde operamos en cantidad suficiente, **garantizando su frescura** y su recogido oportuno.

Nuestros clientes son nuestros aliados estratégicos y por ello nos esforzamos para que nuestra propuesta de negocio propicie su crecimiento y desarrollo.

En nuestro trato con clientes no hay cabida para ningún tipo de corrupción, soborno, favoritismo o cualquier actividad que sea contraria a las leyes, a las buenas costumbres o atente contra la salud de la población.

## 2. Con nuestros accionistas y socios



Buscamos establecer las mejores prácticas corporativas para dar total transparencia y certidumbre a nuestros accionistas. Estamos convencidos que un buen Gobierno Corporativo fortalece el mandato de los accionistas de ser **una empresa bien administrada, socialmente responsable, eficiente y rentable**, y por ello nos esmeramos en ser modelo de gestión.

Nuestro compromiso es proporcionar a nuestros accionistas y socios una **rentabilidad razonable por su inversión de manera sostenida creando valor en el largo plazo**.

Nuestras empresas cumplen, de acuerdo a las legislaciones, con la información necesaria para que la toma de decisiones de nuestros accionistas y socios se haga sobre bases consistentes, homogéneas y conocidas. Esta información está basada siempre en una **contabilidad transparente y clara, apegada a las normas aplicables**.

**Utilizamos de manera prudente y rentable los recursos**, observando normas de conducta ética y legal en todas nuestras prácticas de negocio y transacciones que realizamos.

### 3. Con nuestros colaboradores

En Grupo Bimbo buscamos que todo colaborador sea **respetado** y que encuentre un **espacio adecuado para su desarrollo** tanto en el ámbito profesional como en el personal.

El trato con nuestros colaboradores se basa en la **regla de oro**: respeto, justicia, confianza y afecto, por lo cual todo tipo de maltrato, trabajo forzoso o trato indigno, debe de ser reportado a través de la línea comenta disponible en su localidad.

#### a) Respeto a la individualidad

Cada persona tiene un **valor único** y reconocemos que su contribución individual es indispensable para el equipo de trabajo en el que se desenvuelve. Por ello les respetamos y **no permitimos que exista ningún tipo de discriminación** ya sea por edad, religión, sexo, raza, preferencia sexual o por cualquier condición que se encuentre protegida por las leyes de la comunidad en que operamos. Esta disposición aplica para todos los aspectos del empleo, incluyendo reclutamiento, selección, promoción, cambio de puesto, transferencias, terminación de la relación laboral, compensación, educación, capacitación y en general a todas las condiciones del trabajo. En Grupo Bimbo respetamos y valoramos la dignidad de la persona, por lo que rechazamos cualquier forma de discriminación, abuso o maltrato a las personas y cualquier tipo de falta que atente contra sus derechos.

En Grupo Bimbo promovemos el trabajo responsable y respetamos los derechos de los menores, nos apegamos a la ley de cada uno de los países donde operamos.

#### b) Desarrollo y valores

Estamos comprometidos a propiciar el desarrollo de nuestro personal de manera subsidiaria y fomentar el **aprecio a los valores morales y normas éticas**. Transmitimos y difundimos nuestras creencias a través de nuestra conducta.

Reconocemos que la confianza es la base para una relación estrecha y duradera y que ésta se fundamenta en la integridad de la persona. En Grupo Bimbo creemos en la buena fe del otro salvo prueba en contrario.

**No toleramos ningún tipo de acoso o condicionamiento al personal**, ni que el éxito de una persona dependa de favoritismos o sobornos. Nuestro compromiso es mantener un ambiente de trabajo en contra del hostigamiento, incluyendo lenguaje o conductas que puedan ser intimidantes, discriminatorias y/u ofensivas.

Entendemos que esta postura de respeto le brindará a nuestro personal la **seguridad en su empleo** que les permitirá confiar en la Empresa y dedicarse a sus tareas con esmero.



Brindamos al personal las **facilidades pertinentes** para que desarrollen su talento y competencias y lo puedan aplicar para tomar mayores responsabilidades, dentro de las oportunidades que se les presenten.

### c) Seguridad y bienestar

En Grupo Bimbo estamos comprometidos a **proporcionar un ambiente de trabajo seguro, sano y mantener una cultura de seguridad y bienestar** entre el personal, sus familias y las comunidades donde operamos.

Lo anterior no se logrará sin un verdadero compromiso hacia la seguridad y el bienestar, que sea visible y demostrado por parte de todos los colaboradores, en especial de las jefaturas. Lo que significa el cumplimiento cabal de la **Política de Seguridad y Bienestar de Grupo Bimbo**, la cual se debe conocer y respetar en todo momento.

Tanto Jefes como colaboradores deben mantener permanentemente un alto nivel de atención y conocimiento de los peligros a los que están expuestos y las formas de prevenirlos.

Jamás debe exponerse la integridad física propia o de un colaborador por la intención y necesidad de cumplir con la tarea o la meta. La intención de cumplir con los objetivos y metas se basa en todo momento en un **comportamiento grupal e individual seguro y apegado a las normativas y procedimientos de seguridad de Grupo Bimbo**.

**Como empresa**, debemos tener presente la seguridad de clientes, socios de negocio externos y el entorno social en que realizamos nuestras operaciones para cuidar la integridad física de todos.

### d) Claridad y responsabilidad en las funciones

Reconocemos la importancia de transmitir a nuestros colaboradores la **información que requieran para el cumplimiento de sus funciones**, pues solamente así podrán estar involucrados con los objetivos y proyectos prioritarios de la empresa; para el logro de los mismos con integridad, profesionalismo y entusiasmo.

### e) Organizaciones laborales

Es nuestro compromiso fundamental que allí donde exista alguna asociación laboral se respete su independencia siempre y cuando represente **los intereses legítimos** de los trabajadores, buscando que las relaciones sean de colaboración y mutuo beneficio.

Toda relación con organizaciones laborales deberá apegarse estrictamente a las disposiciones legales de la comunidad en la que la empresa opere.

### f) Confidencialidad

Cuando integramos a un colaborador a Grupo Bimbo, éste asume el compromiso de dar **uso responsable y legítimo** a la información a la que tenga acceso, guardando en todo momento la confidencialidad y seguridad de la información como propiedad intelectual y secreto industrial de la empresa, representada esencialmente por sus procesos de fabricación, sistemas de información y esquemas de comercialización, incluyendo también información financiera, de productos y del personal.

Aún en el caso de que algún colaborador por cualquier causa deje de laborar para Grupo Bimbo, deberá mantener este compromiso al que se sujeta por ética profesional y por la observación de las leyes de los países donde operamos.

### g) Conflicto de intereses

Esperamos que todo **el personal labore dedicadamente en beneficio de la empresa** y de todos los que la integramos, sin que nuestra toma de decisiones se vea afectada por cualquier factor que favorezca intereses ajenos a la productividad, eficacia, eficiencia y el cumplimiento de nuestras metas.

Con el propósito de evitar que se presenten conflictos entre los intereses personales y los del Grupo y para propiciar una solución en caso de requerirse, todos los colaboradores de Grupo Bimbo tenemos la responsabilidad de declarar cualquier interés financiero o de otra índole, que pueda entrar en conflicto con la empresa. Si algún colaborador considera que existen intereses personales que pueden influir en su desempeño en el trabajo o en su toma de decisiones, habrá de comunicárselo por escrito a su jefe inmediato y al Comité de Auditoría en el caso del Director General. Todo el personal de Grupo Bimbo debe reportar anualmente y por escrito los conflictos de interés que tuviera.

## h) Integridad

**En Grupo Bimbo hay tolerancia cero para los actos de corrupción**, por lo que no sobornamos, no ofrecemos ni damos dinero, bienes, favores o servicios a persona alguna, con el fin de obtener de manera ilícita beneficios, evitar sanciones o perjuicios en lo individual, en favor de la compañía o de un tercero. **Nuestras creencias, la política global de integridad y todas las políticas de Grupo Bimbo, así como las leyes de los países en donde operamos están por encima de la utilidad aparente.**

Mantenemos procesos adecuados que cumplan con toda la legislación aplicable y que fomenten una cultura de integridad, control y legalidad, para prevenir situaciones que pudieran resultar en actos de corrupción.

Recibir dinero, obsequios, favores o servicios, afecta profundamente los resultados y pone en entredicho la reputación de la empresa y de todos los que formamos parte de ella.

Estas acciones son ilegales y pueden constituir un delito.

## i) Conducta

Todo colaborador debe actuar conforme el presente código y las políticas de Grupo Bimbo. Por lo tanto, cualquier colaborador que realice prácticas de negocio o gestión administrativa en términos diferentes a los establecidos por la empresa, como: robos, fraudes, uso, venta, consumo y/o distribución de cualquier narcótico estará violando los principios en ellos descritos, constituyendo una falta de integridad.

## j) Austeridad

Estamos convencidos de que los negocios y la operación cotidiana del Grupo deben llevarse a cabo en un contexto de simplicidad y productividad. Estamos comprometidos con llevar a cabo todos nuestros **procesos de negocio bajo el principio de austeridad.**

Hacemos uso eficiente de los recursos disponibles a nuestro alcance, evitando desperdicios, buscando mantenerlos en perfecto estado de funcionamiento, procurando maximizar su capacidad y prolongar su vida útil y el mayor aprovechamiento de nuestro tiempo.

Nuestro objetivo es la funcionalidad de los gastos, cuidando siempre que se respete la dignidad de los colaboradores y su seguridad.

## k) Protección de activos

Nuestro compromiso es proteger y optimizar el valor de la inversión, principalmente a través de la **utilización prudente y rentable de los recursos**, vigilando que cumplan las normas de seguridad pertinentes.



La custodia y preservación de los activos de Grupo Bimbo es responsabilidad de todos y cada uno de los que integramos la empresa.

Entendemos por activos de la empresa no sólo la maquinaria, edificios, camiones o mobiliario sino también los planos, diseños, fórmulas, procesos, sistemas, dibujos, tecnología, planes de lanzamiento de productos, estrategias de negocio, campañas promocionales y desde luego nuestras marcas.

El uso de los activos se destinará al objeto del negocio y está estrictamente prohibido hacer otro uso de los mismos.

### l) Información

Todos los que colaboran en Grupo Bimbo tienen la obligación de reportar la información generada, producto de su labor, en forma honesta, segura y oportuna. Todos los reportes de ventas, devoluciones, bonificaciones, capacidades utilizadas, rendimientos, mermas, faltantes y sobrantes, contabilidad y otros, deben ser un reflejo exacto de la realidad, independientemente del destino de dicha información.

## 4. Con nuestros proveedores

### a) Trato

Con nuestros proveedores tenemos el compromiso de llevar a **cabo negociaciones honestas y equitativas, sin discriminaciones y/o imposiciones**. Todo proveedor será siempre tratado con la **regla de oro**: respeto, justicia, confianza y afecto.

Nuestro compromiso es un trato que incluya no sólo el respeto a las personas que representan a los socios de negocio externos, sino el **proporcionar la información necesaria de los resultados de los concursos y licitaciones**, de manera que estos procesos sean transparentes y justos.

### b) Selección y desarrollo

Todas las propuestas que nuestros proveedores hagan serán **revisadas de manera integral** considerando el precio, el valor agregado, la calidad y el servicio que ofrezcan.

Otorgamos el más alto valor a la competencia justa en el proceso de evaluación para la selección de los mejores. Hemos de ser consistentes con el compromiso que adquirimos para construir **relaciones de negocios duraderas, equitativas y justas**.

Estamos comprometidos también a proteger los derechos de los proveedores en lo que corresponde a la **confidencialidad de la información** suministrada, esperando en contrapartida que los proveedores cumplan a su vez con las políticas de Grupo Bimbo.

Involucramos a nuestros socios de negocio externos, buscando su desarrollo y proporcionándoles apoyo e información para mejorar las características de los materiales y servicios que requerimos de ellos, a través de una **relación de confianza a largo plazo**.

### c) Condiciones

Consideramos que uno de nuestros principales compromisos con nuestros proveedores es el **pago oportuno** por sus servicios y productos. Para ello establecemos acuerdos claros en materia de condiciones de pago y definimos procesos estables, simples y transparentes que no se presten a interpretaciones o malas prácticas.

Aspiramos a tener proveedores que en cada transacción obtengan **beneficios justos** que promuevan su desarrollo sustentable, para estar en posibilidad de brindar un servicio que evolucione en todos sus elementos, no sólo en el precio.



Comprometidos a promover la legalidad de las operaciones, **somos cuidadosos de que nuestros proveedores no incurran en prácticas ilegales** como actos de corrupción, el lavado de dinero, el incumplimiento de sus obligaciones fiscales, medioambientales o sociales, tales como el pago de seguridad social, impuestos o trabajo de menores de edad, de acuerdo a la legislación del país. Grupo Bimbo no sostendrá ninguna relación comercial con aquellos proveedores que incurran en este tipo de prácticas.

Buscamos que nuestros proveedores nos ayuden a ofrecer productos de excelencia, por lo tanto, trabajamos con aquellos que nos garanticen los más altos estándares de calidad y seguridad alimentaria.

Grupo Bimbo fomenta el cuidado del medio ambiente y la biodiversidad y por lo tanto espera que sus proveedores también lo hagan.

#### d) Integridad

Hacemos partícipes a nuestros proveedores de nuestro **principio de integridad personal** y por ello les pedimos que asuman la responsabilidad de no ofrecer retribuciones o regalos a nuestros colaboradores, adhiriéndose a nuestro código de conducta para proveedores y otros terceros.

Ponemos a su disposición la línea de comenta disponible en su localidad como un espacio para expresar sus comentarios, sugerencias y quejas en un marco de confidencialidad. Asumimos el compromiso de revisar exhaustivamente cada caso y actuar en consecuencia. Este espacio está disponible antes, durante y después de la relación proveedor–cliente en la inteligencia de que actuaremos con toda justicia y sin afectar los intereses de las partes, en caso de que las quejas procedan.

### 5. Con nuestra competencia

En Grupo Bimbo estamos comprometidos **a competir en el mercado basados en precio, calidad y servicio**, en un marco de integridad, respetando a nuestros competidores en todos los sentidos.

Toda publicidad o promoción está basada en la verdad y cumpliendo la legislación de cada país en materia de competencia. Competimos a través de la calidad, el servicio y la estrategia comercial, acordes a nuestros principios y creencias.

**Respetamos a nuestros competidores** y siempre que tengamos que hablar de ellos utilizaremos información basada en hechos. Toda comparación con la competencia se hará utilizando términos exactos, sin calificativos y sin emplear información o argumentación engañosa.

La relación con nuestros competidores será siempre apegada a nuestras políticas, así como a la legislación aplicable de los países en los que operamos, por lo que en caso de tener contacto o coincidir con sus representantes, nos comportaremos en forma profesional y no compartiremos información de la compañía.

### 6. Con el Gobierno

#### a) Respeto a las leyes

**Nos mantenemos informados de las leyes de cada país en el que operamos y hacemos las adaptaciones que sean necesarias para no incurrir en ninguna violación.**

Este principio aplica a todas las áreas de negocio sin excepción. El incumplimiento de la ley es un delito que le puede acarrear a la compañía severos daños económicos y deterioro en su imagen.

Dentro del marco legal, colaboramos con las autoridades en su actuar con un trato amable y respetuoso, por lo que evitamos cualquier acto con cualquier nivel de Gobierno que pudiera interpretarse como corrupción o soborno. Tenemos reglas claras en nuestra política anticorrupción sobre la manera de actuar frente a actos de o hacia funcionarios públicos.



En la medida de lo posible participamos en los Organismos pertinentes para analizar y comprender la legislación, siempre de la manera más respetuosa y con el espíritu de colaborar con el desarrollo del país correspondiente.

### b) Respeto a costumbres locales

Al tener presencia en países con culturas y legislaciones particulares, procuramos **entender y respetar las costumbres y prácticas locales** en la medida que no violen la ley o que sean contradictorias con nuestros principios y creencias o estén en contra de lo establecido en este código.

Si existiera duda en cuanto a la congruencia con nuestras creencias y las costumbres locales, habrá que consultar con el Director General de la Organización correspondiente para determinar el curso de acción.

### c) Participación en actividades políticas

**No nos pronunciamos por ninguna filiación ideológica ni partidista**, pero alentamos la colaboración cívica en asociaciones profesionales y organismos ciudadanos, a la vez que estimulamos el ejercicio responsable de los derechos políticos. La participación de los colaboradores en procesos políticos y/o electorales será enteramente a título personal. Dicha participación no podrá incluir, apoyo financiero ni recursos que pertenezcan al Grupo, así como tampoco contribuciones de tiempo laboral a menos de que la legislación del país así lo exija. Cuando un colaborador elija **participar en política, aportar y dar su opinión, lo hará como individuo** y no deberá dar la apariencia de estar actuando en nombre y/o representación de Grupo Bimbo.

## 7. Con la sociedad

Reconocemos que nuestra razón de ser es la sociedad en la que estamos inmersos, es a ella a quien nos debemos y para quien trabajamos. Por ello, promovemos el voluntariado entre nuestro personal, y estamos **comprometidos y apoyamos con nuestro trabajo y actitudes cotidianas a nuestras creencias que dan sustento a la comunidad en que vivimos.**

### a) Generación y conservación de empleo

Estamos comprometidos con el crecimiento económico y social de las comunidades donde se encuentren nuestras empresas a través de la creación y mantenimiento de fuentes de **empleo digno y productivo.**

Capacitamos a nuestros colaboradores. Como Grupo, invertimos en el entrenamiento de nuestro personal y hacemos todo lo posible por mantener el trabajo de aquellos que realizan sus funciones adecuadamente y mantienen una actitud positiva.

### b) Comunicación externa

Nos comprometemos a que nuestras campañas **promuevan el fortalecimiento de los valores éticos universales**, entendiendo por éstos la unidad familiar, la integridad física y emocional de las personas, el respeto a los derechos universales de los niños, el respeto a las personas con discapacidad, de la tercera edad o de cualquier etnia o condición social, entre otros.

Somos conscientes del impacto de nuestra publicidad y por ello cuidamos que siempre sea **responsable y veraz**, cuidando que no pueda inducir a interpretaciones erróneas en cuanto a valor nutricional, uso y atributos de los productos.

### c) Medio ambiente



## Código de Ética de Grupo Bimbo

**Código:**

Entendemos que nuestra operación tiene, inevitablemente, un impacto en el medio ambiente, por ello estamos comprometidos a buscar permanentemente los medios para disminuirlo mediante la mejora continua en el **control de emisiones, manejo de los residuos, tratamiento de aguas, ahorro de energía** y todo elemento que potencialmente le pueda afectar.

Promovemos entre todo nuestro personal el cuidado meticuloso del medio ambiente y la biodiversidad, y reconocemos las prácticas responsables en su labor cotidiana.

### **8. Responsabilidad / Propiedad**

La Dirección de Relaciones Institucionales es la propietaria asignada del presente código y principal responsable de su contenido, actualización y presentación a aprobación ante la Dirección de Control Interno, Comité Directivo y Dirección General.

## CÓDIGO DE ÉTICA DE GRUPO BIMBO: NUESTRA PERSONALIDAD

---

El mundo en que vivimos está marcado por el **cambio**: en nuestros hábitos de consumo, en nuestra forma de relacionarnos como individuos y como organizaciones, en la forma de hacer negocios, en los esquemas de organización, en las formas de pensar, en los paradigmas...

¿Cómo podemos mantener y acrecentar nuestro liderazgo en este entorno tan cambiante? tal y como un barco necesita ser guiado para cumplir su ruta, nosotros como Grupo requerimos claridad en el rumbo y perspectiva. Es ese el objetivo de nuestra **Misión**, la cual, se adapta en el tiempo a través de la **Estrategia** del Grupo y la de cada una de nuestras organizaciones.

¿Cuál debe ser nuestra personalidad? ¿qué nos distingue? ¿cómo queremos ser reconocidos?

Nuestros **Principios y Valores**, nuestra **Filosofía**, son la columna vertebral de nuestra empresa, éstos han de permanecer en todo momento y deberán anteponerse a cualquier circunstancia.

El **Código de Ética** es el conjunto de normas que ha de observar todo aquel que pertenece a Grupo Bimbo. No es un conjunto de buenos propósitos, sino la guía que debe regir en todas nuestras prácticas de negocios.

Compartimos el objetivo común de querer distinguirnos por una forma de pensar y actuar, abierta y clara en lo que como grupo humano juzgamos esencial en la relación con nuestros clientes y consumidores, con todos los colaboradores, con nuestros accionistas y socios, con nuestros proveedores, en fin, con la amplia comunidad con la que entramos en contacto.

El Código de Ética requiere del **compromiso personal** de todos y cada uno de los integrantes de la organización para aspirar a ser reconocidos por una sociedad a la que nos debemos.

Daniel Servitje Montull  
Director General



# INDICE

<i>Código de Ética nuestra personalidad</i>	1
<hr/>	
<i>Con nuestros Clientes y Consumidores...</i>	4
<hr/>	
<i>Relaciones con Consumidores</i>	
<i>Relaciones con Clientes</i>	
<i>Con los Accionistas y Socios...</i>	5
<hr/>	
<i>Rentabilidad para los Accionistas</i>	
<i>Con los Colaboradores del Grupo...</i>	5
<hr/>	
<i>Respeto a la individualidad</i>	
<i>Desarrollo y valores del Personal</i>	
<i>Claridad y responsabilidad en las funciones</i>	
<i>Conflictos de interés</i>	
<i>Relaciones con organizaciones laborales</i>	
<i>Participación en actividades políticas</i>	
<i>Con nuestros Proveedores...</i>	9
<hr/>	
<i>Relación con Proveedores</i>	
<i>Frente a la Sociedad y Competidores...</i>	10
<hr/>	
<i>Responsabilidad social</i>	
<i>Relaciones con la Competencia</i>	
<i>En la operación de nuestro negocio...</i>	12
<hr/>	
<i>Austeridad en los negocios</i>	
<i>Protección de los activos</i>	
<i>Cumplimiento de la legislación</i>	
<i>Respeto a costumbres y leyes locales</i>	

Grupo Bimbo trabaja día a día para satisfacer las necesidades de sus clientes. Compartimos con ellos la satisfacción de un trabajo bien hecho

## CON NUESTROS CLIENTES Y CONSUMIDORES...

### Relaciones con Consumidores

En Grupo Bimbo tenemos el firme compromiso de mantener los más altos estándares de calidad en la fabricación y distribución de nuestras marcas. **Nuestro mayor interés es garantizar la plena satisfacción de los Consumidores.** Por eso, nos esforzamos por hacerles llegar una amplia variedad de productos elaborados bajo las normas de calidad más estrictas, con las técnicas más modernas y con los mejores insumos, a fin de brindar alimentos sanos, frescos, agradables en sabor y presentación.

Como empresa líder en el ramo de la alimentación nos preocupamos por agregar un mayor **valor nutricional** a nuestros productos.

Los Colaboradores de Grupo Bimbo tenemos un compromiso común: mantener la lealtad de nuestros Clientes y Consumidores **a través de la mejora continua de nuestras marcas.**

### Relaciones con Clientes

Para Grupo Bimbo y sus Colaboradores **los Clientes son aliados estratégicos** a los que apoya en su crecimiento y desarrollo.

Al distribuir nuestras marcas con la calidad, la frescura, la cantidad y la oportunidad que requiere el ritmo de sus negocios, cumplimos **el compromiso de brindarles un servicio ejemplar** para contribuir con su éxito empresarial.

Queremos establecer una relación Empresa-Cliente fructífera y duradera, por ello, los Colaboradores de Grupo Bimbo **actuaremos siempre de acuerdo con los más altos criterios de ética y honestidad.**

Cualquier Colaborador que realice prácticas de negocios en términos diferentes a las establecidas por la Empresa estará violando los principios de este código, en cuyo caso la empresa se reserva el derecho de dar por terminada la relación laboral.



## CON LOS ACCIONISTAS Y SOCIOS...

### Rentabilidad para los Accionistas

En Grupo Bimbo estamos comprometidos a proporcionar a nuestros Accionistas, por su inversión, **una rentabilidad razonable de manera sostenida**.

Grupo Bimbo —según corresponda— generará y distribuirá de manera oportuna y correcta, de acuerdo con la legislación vigente, toda la información necesaria sobre las empresas, de manera que la toma de decisiones de nuestros Accionistas y Socios se haga sobre bases consistentes, homogéneas y conocidas.

Nuestro compromiso como Colaboradores de Grupo Bimbo es proteger y optimizar el valor de la inversión, principalmente a través de la utilización prudente y rentable de los recursos y la observación de las más altas normas de conducta ética y legal en todas nuestras prácticas de negocio y en todas las transacciones que realicemos.

## CON LOS COLABORADORES DEL GRUPO...

### Respeto a la individualidad

En Grupo Bimbo reconocemos el valor del ser humano como único e irrepetible. Nos comprometemos a garantizar **que todo Colaborador sea respetado en su dignidad** y a facilitar el ambiente para que pueda encontrar en el Grupo un espacio adecuado para su desarrollo, tanto en el ámbito profesional como en el individual.

En Grupo Bimbo además de respetar y hacer respetar los principios anteriores, nos comprometemos a reconocer y respetar la individualidad de cada persona.

**Valoramos la participación y contribución de cada individuo** para lograr los objetivos de la Empresa y respetamos la diversidad de ideas y opiniones.

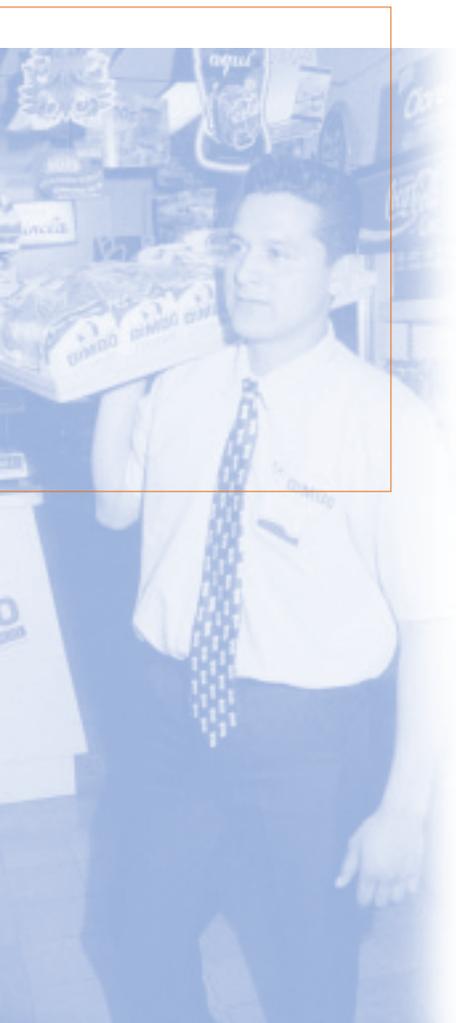
Reconociendo la relación estrecha que existe entre el actuar y el ser de una persona, se espera de todos y cada uno de los colaboradores de Grupo Bimbo una conducta personal que no afecte la reputación de la Empresa.

Al ama de casa, a los niños y niñas, a todo aquél que nos favorece con su preferencia consumiendo nuestros productos, nos debemos.

Ellos son nuestra razón de ser, nuestro verdadero jefe. A ellos debemos servir en todo momento



El éxito de nuestros clientes es el éxito de Grupo Bimbo, la calidad con que les servimos es nuestra mayor fortaleza



Todos los Colaboradores de Grupo Bimbo —particularmente los jefes y aquéllos vinculados a la administración del personal hemos de actuar con justicia y equidad, protegiendo el interés común de los Colaboradores y salvaguardando los intereses del Grupo.

**Reconocemos que la confianza es la base para una relación estrecha y duradera y que ésta se fundamenta en la integridad de la persona.**

### Desarrollo y valores del Personal

En Grupo Bimbo sabemos que **el éxito depende de la calidad de nuestro Personal**. Por eso estamos comprometidos a propiciar el desarrollo de manera subsidiaria y fomentar el aprecio a los más altos valores morales y normas éticas. Es parte de nuestra responsabilidad inspirar entre nuestros compañeros el valor de nuestro trabajo y su repercusión en la Empresa y en la sociedad. Estamos decididos a transmitir y difundir nuestros valores y principios a través de nuestra conducta.

Los Colaboradores de Grupo Bimbo, en especial los jefes, tienen el compromiso de propiciar un ambiente de trabajo satisfactorio en el que cada quien tenga y sienta libertad para actuar, decir y decidir en su área de responsabilidad y se sienta a gusto dentro de un **ambiente de respeto, confianza y sencillez, en donde se promueva el aprendizaje y se comparta tanto la motivación como las mejores prácticas**.

### Claridad y responsabilidad en las funciones

En Grupo Bimbo reconocemos la importancia de transmitir a nuestros Colaboradores la información que requieran para el cumplimiento de sus funciones, pues solamente así podrá estar involucrado con los objetivos y proyectos prioritarios de la Empresa y desempeñarse hacia el logro de los mismos con profesionalismo y entusiasmo.

Para ello, consideramos que es muy importante establecer los procedimientos y sistemas adecuados para las funciones a realizar dentro del Grupo, de tal manera que favorezcan -siempre dentro de un clima de confianza y respeto- el desarrollo profesional de cada persona.

Para todo Colaborador de Grupo Bimbo, sin importar su nivel, claridad y responsabilidad en las funciones significa asumir el compromiso de respetar la dignidad de la persona y promover su crecimiento; significa asimismo **la realización de un trabajo profesional en el que cada cual asume sus responsabilidades** y actúa, en su contexto particular, en pro de los objetivos de la Empresa.



Grupo Bimbo valora y respeta la individualidad de sus Colaboradores y estimula la diversidad de ideas como fuente de competitividad

Todos los que colaboran en Grupo Bimbo tienen la obligación de reportar la información generada, producto de su labor, en forma honesta, segura y oportuna. Todos los reportes de ventas, devoluciones, bonificaciones, capacidades utilizadas, rendimientos, mermas, faltantes y sobrantes y otros, deben ser un reflejo exacto de la realidad, independientemente del destino de dicha información.

Los jefes estimularán las prácticas de trabajo y conductas positivas hacia cada uno de los Colaboradores. Promoverán que se establezcan metas razonables y que se les dé seguimiento hasta concluir las con éxito. Los jefes, serán vigilantes de que las tareas individuales se lleven a cabo en armonía y en un ambiente de trabajo óptimo y respetuoso, por ello también tienen el compromiso de reportar cualquier alteración a los principios de este código.

### Conflictos de interés

Con el propósito de evitar que se presenten conflictos entre los intereses personales y los de Grupo y para propiciar una solución en caso de requerirse, todos los colaboradores de Grupo Bimbo tienen la **responsabilidad de declarar cualquier interés financiero o no financiero que pueda entrar en conflicto con su función dentro de la Empresa**. Si alguno considera que existen intereses personales que pueden influir en su desempeño en el trabajo, habrá de comunicárselo por escrito a su jefe inmediato. En el caso de **ejecutivos y directivos** se tiene establecido en la política «conflicto de intereses» (manual de filosofía y políticas de Grupo Bimbo) **el llenado anual de formato para tal efecto**. Dada la importancia de este punto para las buenas relaciones Colaborador-Empresa; el incumplimiento de esta política puede ser causa de terminación de la relación laboral.

Los Colaboradores de Grupo Bimbo y sus familiares, habrán de rechazar regalos, servicios, descuentos, viajes o entretenimientos brindados por quienes son proveedores. Ocasionalmente se podrán aceptar obsequios con un valor aproximado de 100 USD. Si el obsequio excediere la cifra anterior, se deberá dar aviso al jefe de nivel directivo, quien tendrá la responsabilidad de decidir el curso de acción a seguir. No está permitido recibir regalos en dinero.

Nuestra Empresa es su gente, y sólo en la medida en que nuestra gente crezca, crecerá Grupo Bimbo



Grupo Bimbo favorece y estimula el desarrollo de relaciones de trabajo sanas basadas en la confianza mutua

Ningún Colaborador puede usar el equipo, materiales o recursos propiedad de la Empresa para cualquier tipo de actividad que no tenga relación con su trabajo.

Ningún Colaborador puede tener interés financiero alguno o de cualquier otra índole en un negocio competidor o proveedor.

Los **familiares de los Colaboradores de Grupo Bimbo** podrán trabajar dentro de la Empresa siempre y cuando la naturaleza de su parentesco no afecte ni el desempeño de su trabajo ni la relación laboral entre Colaborador y Empresa. Por tanto han de excluirse las siguientes situaciones entre familia:

- Relación de trabajo en donde exista interacción de procesos entre familiares
- Relación Jefe-Colaborador
- Si en el parentesco uno de ellos tiene nivel ejecutivo o directivo, su familiar no deberá laborar en el mismo departamento; e incluso deberá laborar en diferente fábrica.

Para llevar a efecto lo anterior, los que ejercen cualquier nivel de jefatura tienen la responsabilidad de vigilar este aspecto para prevenir posibles conflictos y actuar con oportunidad.

Por su parte, los Colaboradores de Grupo Bimbo tienen la obligación de informar a su jefe la existencia de cualquier tipo de parentesco entre colaboradores.

## Relaciones con organizaciones laborales

Para Grupo Bimbo es un compromiso fundamental **el respetar la independencia de las asociaciones laborales** que existan en cada una de sus Empresas y que representen los intereses legítimos de los trabajadores, **buscando siempre que las relaciones sean de colaboración y mutuo beneficio.**

Los Colaboradores de Grupo Bimbo que actúen en nombre de la representación sindical, buscarán proteger en todo momento los intereses colectivos y el bien común por encima de sus intereses personales.

## Participación en actividades políticas

Grupo Bimbo no tiene filiación ideológica, política ni partidista, pero alienta la colaboración cívica en asociaciones profesionales y organismos ciudadanos, a la vez que estimula el ejercicio responsable de los derechos políticos. La participación de los Colaboradores en procesos políticos y/o electorales será enteramente a título personal y no podrá incluir contribuciones de tiempo, apoyo financiero y recursos que pertenezcan al Grupo. Cuando un Colaborador elija participar en política, aportar y dar su opinión, lo hará como individuo haciendo la aclaración expresa de que actúa a título personal y no deberá dar la apariencia de estar actuando en nombre y/o representación de Grupo Bimbo.

**Grupo Bimbo y sus Colaboradores, cumplirán estrictamente con todas las leyes nacionales, estatales y locales de los países en donde se tienen operaciones** y que regulan la participación corporativa en los asuntos de cada país.

Nos mantendremos debidamente informados para poder, en su caso, opinar con conocimiento de causa sobre cuestiones políticas tanto dentro de la Empresa como en la sociedad donde se desempeñe.



Dentro del clima de confianza y respeto de Grupo Bimbo, los conflictos de interés se deben prevenir y resolver aún antes de que se puedan presentar

## CON NUESTROS PROVEEDORES...

### Relación con Proveedores

En Grupo Bimbo tenemos el compromiso de llevar a cabo **negociaciones honestas y equitativas con nuestros Proveedores**. Otorgamos el más alto valor a la competencia justa en el proceso de evaluación para la selección de los mejores. Hemos de ser consistentes con el compromiso que hemos adquirido para construir relaciones de negocios duraderas, equitativas, justas, sin discriminaciones o imposiciones. Estamos comprometidos también a proteger los derechos de nuestros Proveedores —e inclusive de aquellos que no lo sean— en lo que corresponde a la confidencialidad de la información suministrada.

Cuando se realicen negocios con un Proveedor, sea que atienda a un competidor o no, exigiremos respeto a la confidencialidad de nuestra información.

La relación de Grupo Bimbo y sus Colaboradores con los Proveedores está sustentada únicamente sobre las bases de calidad y capacidad de servicio, a fin de construir relaciones permanentes

Grupo Bimbo y sus Colaboradores buscamos obtener del Proveedor únicamente los beneficios correspondientes a la misma negociación de que se trate, **sin obtener ventajas personales** a costa de la asignación de contratos, por la adquisición de bienes y/o servicios. Buscaremos que la relación con nuestros Proveedores sea siempre una **relación ganar-ganar**.

Todos los Colaboradores de Grupo Bimbo —particularmente aquéllos vinculados a negociaciones con Proveedores en cualquier forma— habrán de resolver los conflictos de interés en la contratación de bienes y servicios para el Grupo, de conformidad con las disposiciones establecidas, antes de poder involucrarse en cualquier negociación con Proveedores.

Los Colaboradores de Grupo Bimbo no están facultados para dar dinero o regalos de valor significativo a clientes, Proveedores o a cualquier otra persona con ellos relacionada, si esto pudiere ser visto como una ventaja para abrir, incrementar o mantener una relación de negocios o para obtener beneficios indebidos de cualquier tipo.

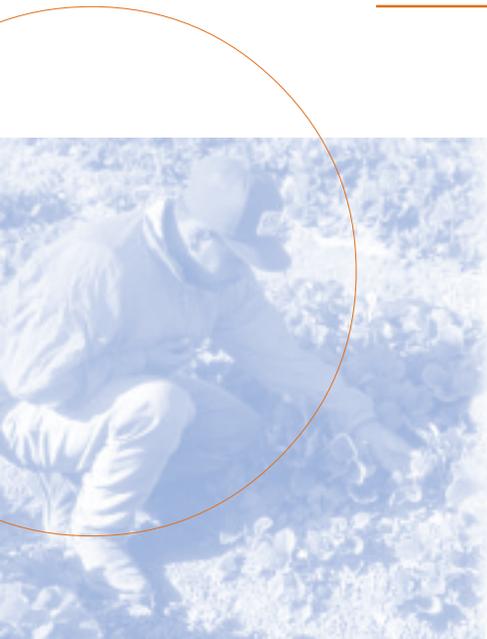
## FRENTE A LA SOCIEDAD Y COMPETIDORES...

### Responsabilidad social

En Grupo Bimbo reconocemos que **nuestra razón de ser es la sociedad en la que estamos inmersos, es a ella a quien nos debemos y para quien trabajamos**. Por ello estamos gustosamente comprometidos y apoyamos con nuestro trabajo y actitudes cotidianas los principios y valores que dan sustento a nuestra sociedad en su conjunto y en particular, a la comunidad en que vivimos. Nos comprometemos a que nuestras campañas de **promoción y publicidad** promuevan el fortalecimiento de los valores éticos universales, entendiendo por éstos la unidad familiar, la integridad física y emocional de las personas, el respeto a los derechos universales de los niños, el respeto a las personas con discapacidad, de la tercera edad o de cualquier etnia o condición social.

Grupo Bimbo rechaza patrocinar directa o indirectamente cualquier promoción o publicidad que contenga elementos de vulgaridad, violencia y cualquier otro elemento que vulnere o afecte los valores individuales, familiares y de la sociedad.

En Grupo Bimbo estamos comprometidos con el **crecimiento económico y social de las comunidades** donde se encuentren nuestras Empresas a través de la **creación y mantenimiento de fuentes de empleo productivo**.



Grupo Bimbo y todos sus integrantes, en su calidad de Colaboradores y de individuos responsables, tienen el **compromiso de conservar el medio ambiente**. La protección de éste tiene la más alta prioridad en nuestros procesos de fabricación, distribución y gestión, así como en nuestras actividades privadas. Nuestro compromiso se extiende, incluso, hacia el **apoyo de proyectos que promuevan la conservación y restauración del medio ambiente fuera de la Empresa**.

## Relaciones con la Competencia

Grupo Bimbo y todos sus Colaboradores estamos comprometidos a **competir en el mercado de manera vigorosa y objetiva, basándonos en los méritos, ventajas y excelencia de nuestras marcas y servicios, y en prácticas de comercio leales**.

Toda publicidad o promoción deberá estar basada en la verdad y asimismo deberá presentarse en forma clara a Clientes y Consumidores. Competiremos a través de la calidad, el servicio y la estrategia comercial, acordes a nuestros principios y valores.

La agresividad en la competencia la entendemos como **la canalización de nuestra energía para brindar los mejores productos y servicios y ganar la preferencia de nuestros Consumidores**. Entendemos que nuestra vocación de liderazgo nos debe impulsar a servir mejor que nadie a nuestros Clientes y Consumidores y que como resultado de ello, ganaremos su confianza y preferencia.

Respetamos a nuestros Competidores y siempre que tengamos que hablar de ellos utilizaremos información basada en hechos. Toda comparación con la competencia se hará utilizando términos exactos, sin calificativos y sin emplear información o argumentación engañosa. En el caso de que los Colaboradores de Grupo Bimbo se tengan que referir a los productos y servicios de la Competencia, deberán evitar comentarios despectivos u ofensivos.

La información confidencial de los Competidores sólo podrá ser obtenida y utilizada si es pública o si el propietario consiente expresamente su revelación al Grupo, por lo que rechazamos todo tipo de espionaje industrial así como la contratación de Colaboradores o de excolaboradores de un competidor con fines de obtener información confidencial, tal como estrategias de negocio, capacidades de producción, planes de productos, tecnología, fórmulas, etcétera.



Grupo Bimbo, en su quehacer cotidiano, buscará siempre ser una Empresa con valores y responsabilidad social



Grupo Bimbo respeta a los Competidores, participando vigorosamente en los mercados con calidad y servicio

## EN LA OPERACIÓN DE NUESTRO NEGOCIO...

### Austeridad en los negocios

En Grupo Bimbo estamos convencidos de que los negocios y la operación cotidiana del Grupo deben llevarse a cabo en un contexto de sobriedad. Estamos comprometidos en llevar a cabo todos nuestros procesos de negocios bajo principios de austeridad.

Los Colaboradores de Grupo Bimbo harán **uso eficiente de los recursos disponibles a su alcance**, buscando mantenerlos en perfecto estado de funcionamiento, procurando maximizar su capacidad y prolongar su vida útil.

Los jefes de cualquier nivel serán muy cuidadosos de hacer sólo los gastos necesarios y de **no incurrir en aquellas prácticas onerosas que sólo por costumbre u ostentación se dan en el medio social o empresarial**. Buscarán maximizar los recursos, además de promover en todo momento el ahorro económico en las operaciones, actividades de lanzamiento, promocionales y formas de negocios, difundiendo con ello un mensaje de austeridad y sobriedad con el fin de **evitar gastos innecesarios que repercuten en la economía del consumidor**.

### Protección de los activos

**La custodia y preservación de los activos de Grupo Bimbo es responsabilidad de todos y cada uno de los integrantes de la empresa.**

Entendemos por activos de la empresa no sólo los edificios, camiones, maquinaria o mobiliario sino también los planos, diseños, fórmulas, procesos, sistemas, tecnología, dibujos, estrategias de negocio, planes de lanzamiento de productos, campañas promocionales y desde luego nuestras marcas, entre otros.

La práctica de negocios de Grupo Bimbo debe ser sobria, evitando gastos innecesarios



Los Colaboradores tienen el compromiso de salvaguardar los activos de la Empresa. En especial, estamos comprometidos con la protección de la **propiedad intelectual de la Empresa**, representada esencialmente por sus procesos de fabricación, sistemas de información y esquemas de comercialización, incluyendo también información financiera, de productos y del personal.

La protección y mejora de las marcas y los procesos de Grupo Bimbo es una responsabilidad compartida

Los Colaboradores de Grupo Bimbo cuidarán con especial diligencia los activos que se les encomienden y estarán atentos a informar a sus jefes sobre situaciones que puedan conducir a la pérdida o al uso indebido de dichos activos.

**Todos y cada uno de los integrantes de Grupo Bimbo tienen el compromiso de proteger la integridad de las marcas así como el de desarrollar de manera competitiva y ventajosa su valor en el mercado.**

### Cumplimiento de la legislación

Grupo Bimbo, en todas las actividades que lleven a cabo Funcionarios y Colaboradores —independientemente de su naturaleza y alcances— **preservará íntegramente el espíritu y la forma de la legislación vigente en los países donde tiene negocios**. Todos los Colaboradores de cualquier nivel de responsabilidad están comprometidos a dar un total y cabal cumplimiento a las leyes y reglamentos en vigor, tanto en lo referente a los aspectos productivos, de proveeduría, fiscalización, comercialización, gestión administrativa y demás relativos a la operación o a los procesos productivos de la Empresa.

Los Colaboradores de Grupo Bimbo tienen el compromiso de cumplir de manera puntual y honesta con el pago de todos los impuestos que les correspondan.

En Grupo Bimbo no hacemos pagos indebidos a ningún tipo de autoridad y nos abstenemos de participar en cualquier tipo de actividad que pueda entenderse tácita o expresamente como corrupción.



Grupo Bimbo cumple cabalmente con todos los ordenamientos legales vigentes aplicables a su negocio

Grupo Bimbo respeta y estimula las costumbres y prácticas locales que no se oponen a sus valores y cultura

## Respeto a costumbres y leyes locales

Grupo Bimbo, al tener presencia en países con culturas y legislaciones diferentes, aplicará sus prácticas de negocio con apego a las legislaciones locales y, en la mayor medida posible, respetará las costumbres y prácticas locales.

En caso de que se presentase alguna ley que afectara en lo profundo los valores del Grupo, recurrirá a la autoridad competente para hacerle saber sus diferencias y tener así la oportunidad de ser agente del cambio.

Los Colaboradores de Grupo Bimbo habrán de **respetar y participar en aquellas costumbres locales que alientan conductas acordes a los principios y valores del Grupo. De ninguna manera participaremos -y sí buscaremos desalentar- aquellas prácticas de negocios y culturales que sean contrarios a éstas. El Código de Ética de Grupo Bimbo prevalecerá sobre las costumbres y prácticas de negocios locales cuando se entre en conflicto.**





\_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Yo \_\_\_\_\_

Manifiesto mi compromiso de Respetar el Código de Ética de Grupo Bimbo, el cual he leído íntegramente.

Al mismo tiempo hago constar que se me entregó un ejemplar del Código.

Entiendo que la Cultura del Grupo es resultado de la conducta de su personal, principalmente de los jefes.

Como jefe haré cuanto de mí dependa para ser ejemplo del Código a través de mi conducta.

Atentamente,

\_\_\_\_\_

Nombre y Firma









Prolongación Paseo de la Reforma # 1000

Col. Desarrollo Santa Fé, C.P. 01210

Delegación Álvaro Obregón

México, D. F.

Conmutador: (5) 258-6600

Internet: [www.grupobimbo.com](http://www.grupobimbo.com)

# CÓDIGO DE ÉTICA

---



E n e r o   d e l   2 0 0 1



---

# EL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

---

RSE | Juan Felipe Cajiga Calderón

---

## EL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL<sup>1</sup>

JUAN FELIPE CAJIGA CALDERÓN

---

Hasta hace relativamente poco tiempo, se asumía que la responsabilidad de las empresas era únicamente generar utilidades. Actualmente, esta concepción no es suficiente ni aceptable. Además de generar utilidades para sus accionistas, la empresa debe tomar en cuenta que sus actividades afectan, positiva o negativamente, la calidad de vida de sus empleados y de las comunidades en las que realiza sus operaciones.

Como consecuencia, un número creciente de empresas perciben que la responsabilidad social es un tema que no está restringido solamente a las acciones sociales o ambientales desarrolladas por la organización en la comunidad, sino que implica también el diálogo y la interacción con los diversos públicos relacionados con la empresa. Para que ésta actúe con responsabilidad social, desde una perspectiva sistémica y amplia, es necesario que ese concepto sea incorporado a sus procesos de gestión y, por lo tanto, que pase a formar parte integral de sus estrategias de negocio y de su sistema de planeación interna.

### ¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial?

Aunque la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es inherente a la empresa, recientemente se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona<sup>2</sup> y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras<sup>3</sup>. Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad.

---

<sup>1</sup> Entendido a partir de la declaratoria de principios de la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México (AliaRSE).

<sup>2</sup> Grupos de relación, grupos de interés, públicos o *stakeholders*.

<sup>3</sup> Manual de Contenidos de Forum Empresa. Más información en [www.empresa.org](http://www.empresa.org).

A nivel mundial coexisten aún diversas definiciones que dan una idea bastante amplia del concepto de Responsabilidad Social Empresarial, pero no indican cómo una organización o una empresa puede ponerla en práctica.



En México, uno de los principales avances en el tema es haber logrado el consenso de los principales organismos empresariales y de responsabilidad social sobre un concepto y un marco ideológico común, lo que, sin duda, facilita su difusión y comprensión. Es así como todos los organismos de AliaRSE<sup>4</sup> coincidimos en entender como:

<sup>4</sup> La Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México (AliaRSE)<sup>4</sup>, primera en su tipo, agrupa a 19 organizaciones con importantes antecedentes de trabajo en la promoción del tema en nuestro país. En sus propias palabras, la Alianza pretende "lograr que la empresa sea y se perciba como creadora de valor y generadora de un bienestar que promueve el bien común, por medio del ejercicio de su responsabilidad social, apalancando, coordinando y facilitando la sinergia de los esfuerzos de nuestras organizaciones en beneficio del país y en particular de nuestros miembros". Sus principios han sido reconocidos y adoptados como propios por otras organizaciones regionales con las que el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) ha establecido convenios para replicar su Programa de Responsabilidad Social de forma local —son los casos de UniRSE Jalisco, la Fundación Sinaloa Eco-Región y la Fundación del Empresariado Sonorense (FESAC) —. Cemefi es promotor y miembro fundador de AliaRSE, junto con otros cinco organismos.

**Responsabilidad Social Empresarial<sup>5</sup>**, es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales<sup>6</sup> de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común.

De esta forma se da por entendido que la responsabilidad empresarial no es algo ajeno o añadido a la función original de la empresa. Por el contrario, implica cumplir con ella con la conciencia de que esto impactará de forma positiva o negativa, directa o indirectamente, interna o externamente, a grupos y comunidades vinculadas con su operación. Es la capacidad de responder a estos desafíos buscando maximizar los impactos positivos y minimizar los negativos, haciendo mejores negocios al atender estas expectativas.

En el mismo sentido, para Forum Empresa<sup>7</sup> la Responsabilidad Social Empresarial es una nueva forma de hacer negocios en la que la empresa gestiona sus operaciones de forma sustentable en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos públicos con los que se relaciona (los accionistas, los empleados, la comunidad, los proveedores, los clientes, etc.) y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras.

Ambas definiciones tienen elementos en común que describen, en esencia, lo que debe considerarse al determinar la responsabilidad social de una empresa y sus alcances.

La Responsabilidad Social Empresarial debe sustentarse en los valores expresados por la empresa y debe ser plasmada en un conjunto integral de políticas, prácticas y programas a lo largo de las operaciones empresariales para institucionalizarla. De lo contrario, se caería en el riesgo de implementar prácticas que, si bien son socialmente responsables, al no responder a un mandato y cultura institucionales, están en peligro de suspenderse ante cualquier eventualidad, coyuntura, crisis presupuestal o cambio en la dirección de la empresa. Un elemento adicional fundamental es que la RSE debe ser apoyada e

---

<sup>5</sup> La RESPONSABILIDAD es la “obligación de responder ante hechos o situaciones”, la RESPONSABILIDAD SOCIAL es la “obligación de responder ante la sociedad en lo general y ante algunos grupos en lo específico”. Entonces, la RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL es la capacidad de entender y dar respuesta al conjunto de solicitudes que los diversos grupos que constituyen el entorno hacen a la empresa.

<sup>6</sup> Incluye también expectativas de conducta, legales, comerciales, de gestión y públicas.

<sup>7</sup> Cemefi es promotor y miembro fundador de Forum Empresa, una alianza hemisférica de organizaciones nacionales que comparten la visión de promover la Responsabilidad Social Empresarial en América. Forum Empresa es la red de responsabilidad social más grande del mundo.

incentivada por los altos mandos<sup>8</sup> de la organización. Para el Centro Empresarial de Inversión Social (Cedis)<sup>9</sup>, de Panamá, esto permite a la empresa incrementar su competitividad a través de la generación de confianza como base de su negocio.

En conclusión, la Responsabilidad Social Empresarial lleva a la actuación consciente y comprometida de mejora continua, medida y consistente que permite a la empresa generar valor agregado para todos sus públicos, y con ello ser sustentablemente competitiva.

### **La dimensión integral de la Responsabilidad Social Empresarial**

La acción responsable “integral” implica el análisis y la definición del alcance que la organización tendrá, como ya se estableció, en relación a las distintas necesidades<sup>10</sup>, expectativas y valores que conforman el ser y quehacer de las personas y de las sociedades con las que interactúa; de esta forma sus niveles de responsabilidad se pueden entender y agrupar:

En su **dimensión económica interna**, su responsabilidad se enfoca a la generación y distribución del valor agregado entre colaboradores y accionistas, considerando no sólo las condiciones de mercado sino también la equidad y la justicia. Se espera de la empresa que genere utilidades y se mantenga viva y pujante (sustentabilidad).

En su **dimensión económica externa**, implica la generación y distribución de bienes y servicios útiles y rentables para la comunidad, además de su aportación a la causa pública vía la contribución impositiva. Asimismo, la empresa debe participar activamente en la definición e implantación de los planes económicos de su región y su país.

En su **dimensión social interna**, implica la responsabilidad compartida y subsidiaria de inversionistas, directivos, colaboradores y proveedores para el cuidado y fomento de la calidad de vida en el trabajo y el desarrollo integral y pleno de todos ellos.

En su **dimensión sociocultural y política externa**, conlleva a la realización de acciones y aportaciones propias y gremiales seleccionadas para contribuir con tiempo y recursos a la generación de condiciones que permitan y favorezcan la expansión del espíritu

---

<sup>8</sup> Héctor Rangel Domene, Expresidente de la Asociación de Banqueros de México, declaraba que “el empresario debe ser promotor de la Responsabilidad Social Empresarial dentro y fuera de la empresa”. Segunda Ceremonia de Presentación de las Empresas Socialmente Responsables en México. AliaRSE / Cemefi. 2002.

<sup>9</sup> Cedis, miembro panameño de Forum Empresa. “La Responsabilidad Social Empresarial: Una prioridad en el mundo moderno”. [www.cedis.org.pa](http://www.cedis.org.pa).

<sup>10</sup> Básicas (vivienda, salud, condiciones de vida y trabajo, seguridad e higiene, etc.), sociales, estéticas, trascendentales, políticas y culturales (conocimiento y educación, ecología, etc.).

empresarial y el pleno desarrollo de las comunidades y, por tanto, a un entorno de mercado favorable para el desarrollo de su negocio.

En su **dimensión ecológica interna**, implica la responsabilidad total sobre las repercusiones ambientales de sus procesos, productos y subproductos; y, por lo tanto, la prevención —y en su caso remedio— de los daños que causen o pudieran causar.

En su **dimensión ecológica externa**, conlleva a la realización de acciones específicas para contribuir a la preservación y mejora de la herencia ecológica común para el bien de la humanidad actual y futura.

El análisis de cada dimensión lleva a la definición de las estrategias de acción específicas para que cada empresa actúe de acuerdo a su propio contexto, tome a su cargo y costo la realización de proyectos completos en lo individual o de manera colaborativa con otros actores y/o sectores que compartan metas similares.

### **Líneas estratégicas<sup>11</sup>**

La Responsabilidad Social Empresarial sólo se comprende reconociendo cuatro líneas o ámbitos básicos y estratégicos que explican su presencia en toda actividad de la empresa. Éstos a su vez incluyen sus respectivos subtemas<sup>12</sup>, que pueden variar de un país, de un sector o de una empresa a otra. Estos son:

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

### **Principios de la Responsabilidad Social Empresarial**

Los ámbitos de la Responsabilidad Social Empresarial responden a principios empresariales universales, y es el conocimiento y la profundización continua de esos principios lo que asegura su implementación exitosa:

---

<sup>11</sup> Conclusiones del III Congreso de Responsabilidad Social Empresarial en las Américas. Forum Empresa / Cemefi. Mayo de 2000.

<sup>12</sup> Cada empresa de acuerdo a su sector, cultura y condiciones puede incorporar sus propios subtemas.

- Respeto a la dignidad de la persona<sup>13</sup>.
- Empleo digno.
- Solidaridad<sup>14</sup>.
- Subsidiariedad<sup>15</sup>.
- Contribución al bien común.
- Corresponsabilidad.
- Confianza.
- Ética en los negocios.
- Prevención de negocios ilícitos.
- Vinculación con la comunidad.
- Transparencia.
- Honestidad y legalidad<sup>16</sup>.
- Justicia y equidad.
- Empresarialidad<sup>17</sup>.
- Desarrollo social<sup>18</sup>.

En base a lo anterior, una empresa socialmente responsable es aquella que asume la ciudadanía como parte de sus propósitos, fundamentando su visión y su compromiso social en principios y acciones que benefician a su negocio e impactando positivamente a

---

<sup>13</sup> Incluye el fomento a su desarrollo personal.

<sup>14</sup> Ser solidario con todos, en especial con los menos favorecidos.

<sup>15</sup> Ser subsidiario en la interacción para buscar continuamente la creación de condiciones y oportunidades que favorezcan el propio desarrollo para alcanzar una mejor calidad de vida.

<sup>16</sup> En la gestión de todos los procesos y actividades.

<sup>17</sup> Una cultura empresarial vibrante y responsable, y un sector privado diversificado son algunas de las grandes fuentes de riqueza que un país puede tener.

<sup>18</sup> El factor humano y el capital social son fundamentales para contar con una sociedad funcional.

las comunidades en las que opera. Estableciendo, también, a partir de estos principios, compromisos para minimizar los impactos negativos de sus actividades, basados en una abierta y constante comunicación con sus grupos de interés.

La responsabilidad social y sus actividades tienen que ser voluntarias e ir más allá de las obligaciones legales, pero en armonía con la ley. En conclusión, la responsabilidad social exige el respeto de los valores universalmente reconocidos y del marco legal existente. Con lo que, además, la empresa puede contribuir al desarrollo del país al maximizar los beneficios económicos, sociales y ambientales de sus actividades principales; realizar inversiones sociales y filantropía estratégica e involucrarse en el debate de políticas públicas a nivel local, nacional e internacional, entre otras muchas acciones.

La responsabilidad social no debe confundirse con prácticas de filantropía, éticas o ambientales exclusivamente, ni con cualquier otra actividad adicional al propósito de la empresa. Su implementación conlleva actividades de medición y reporte de sus impactos y su relación con el desempeño de la organización, por lo que exige de la empresa rendición de cuentas y transparencia.

Podemos decir, entonces, que la Responsabilidad Social Empresarial se refiere también a la actitud y al conocimiento de una empresa encaminada a mantener el equilibrio entre el desarrollo de la sociedad, un entorno sustentable, y la viabilidad comercial y económica de ella misma.

La aspiración de una empresa por la responsabilidad social se fundamenta en el reconocimiento de la mutua interdependencia de todos los actores sociales, económicos y ambientales afectados positiva o negativamente por la actividad de la organización, y por lo tanto en el reconocimiento de que todos ellos cuentan con intereses legítimos sobre estas actividades.

### **La Responsabilidad Social Empresarial es conveniente**

Mientras que el desarrollo económico y social continúa mejorando las vidas de algunos en nuestro país, todavía hay trabajo considerable que hacer para alcanzar condiciones favorables en los ámbitos económico, social y ambiental que beneficien a toda la sociedad. Con la privatización aumentando a través de todo el hemisferio, la potencia y la influencia de las empresas continúan creciendo y es cada vez más evidente que la construcción de una sociedad más justa y una economía más sostenible depende, en gran parte, de influenciar a la comunidad de negocios para poner en ejecución acciones que permitan alcanzar estas metas.

Los mismos indicadores, cuantitativos y cualitativos, servirán de base para que la empresa y sus directivos establezcan las medidas necesarias para hacer más efectiva y eficiente la manera en que la responsabilidad social se integra a sus estrategias medulares.

“La Responsabilidad Social Empresarial es hoy un valor agregado y una ventaja competitiva para la empresa. Aquellas empresas que desde hoy incorporen o refuercen sus acciones de responsabilidad social lo harán a su propio ritmo y de acuerdo a sus posibilidades; mañana tendrán la exigencia del entorno”<sup>19</sup>.

“Es, al mismo tiempo, un imperativo para los negocios y una ventaja competitiva. Actualmente se considera que los pilares de una estrategia exitosa de negocios son: capital adecuado, buena gerencia, productos y servicios de calidad, dominio de la tecnología, servicio al cliente y una estrategia integral de responsabilidad social. Todos estos pilares están ligados entre sí y son interdependientes”<sup>20</sup>.

Como toda estrategia de negocios sus resultados se vinculan tanto a los objetivos de la empresa como a sus diferentes grupos de relación (partes interesadas o *stakeholders*). Para conseguir crear valor de forma persistente las empresas han de satisfacer no sólo a sus clientes y accionistas, sino perseguir, en la medida de lo posible, la satisfacción de todas las partes interesadas.

### **Los grupos de interés, partes interesadas o *stakeholders***

Se ha convenido que existen para la empresa siete grupos de interés básicos, que a su vez podemos clasificar en otros tres grupos:

Los grupos de interés consustanciales son aquellos sin los cuales la propia existencia de la empresa es imposible; pueden incluir inversionistas y asociados, en virtud de su interés financiero.

Los grupos de interés contractuales son aquellos con los que la empresa tiene algún tipo de contrato formal; pueden incluir proveedores y clientes o consumidores, en virtud de su relación comercial; directivos y colaboradores, en virtud de su relación laboral.

Los grupos de interés contextuales son aquellos que desempeñan un papel fundamental en la consecución de la credibilidad necesaria para las empresas, y en último término en la aceptación de sus actividades (licencia para operar); pueden incluir autoridades gubernamentales y legislativas, en virtud del entorno regulatorio y legal; organizaciones sociales y comunidades en las que opera la empresa, en virtud de su imagen pública y credibilidad moral; competidores, en virtud del entorno del mercado; y el medioambiente, en virtud de la sustentabilidad de los recursos presentes y futuros.

---

<sup>19</sup> Jorge V. Villalobos Grzybowicz, Presidente Ejecutivo del Cemefi. II Conferencia Interamericana de Responsabilidad Social Empresarial “Del Dicho al Hecho”. BID / Cemefi. México, D.F. 2004.

<sup>20</sup> Una de las conclusiones del III Congreso de Responsabilidad Social Empresarial en América. Forum Empresa / Cemefi. México. Mayo de 2000.

El diálogo entre la empresa y sus partes interesadas, por tanto, resulta estratégico. Como es obvio, las relaciones entre empresas y las partes interesadas no son siempre del mismo tipo, ni sería lógico que lo fueran. Por este motivo es conveniente elaborar el mapa de las partes interesadas de cada empresa y valorar su importancia.

“Cada vez más las empresas perciben que la responsabilidad social es un tema que no está restringido solamente a las acciones sociales o ambientales desarrolladas por la organización en la comunidad, sino que implica también las prácticas de diálogo e interacción con los diversos públicos de la empresa... Para que la empresa trabaje en el tema de la responsabilidad social, en una perspectiva sistémica y amplia, es necesario que éste sea incorporado a los procesos de gestión y, por lo tanto, tratarlo como parte de las estrategias de negocio y del sistema de planeación interna de la empresa”<sup>21</sup>.

No debemos perder de vista los desafíos marcados por Gerardo Lozano y Lizeth Leal en el documento “México: dejando atrás la filantropía”<sup>22</sup>, como son el que las empresas pequeñas y medianas integren programas de Responsabilidad Social Empresarial; y el de buscar acercarse más al enfoque estratégico en la adopción de la RSE para integrar las preocupaciones de la sociedad y la comunidad a la administración diaria y a la planificación estratégica de las empresas.

### **Repercusiones positivas de una Responsabilidad Social Empresarial congruente**

Al ser ejercida, la Responsabilidad Social Empresarial modifica el papel social y ético de la empresa, según las necesidades y el contexto propio de cada empresa, y según los requerimientos de cada sociedad. La RSE brinda beneficios reales y tangibles para la empresa, que pueden medirse de diferentes maneras, basándose en información cuantitativa y cualitativa. Entre ellos están:

- Lealtad y menor rotación de los grupos de relación (*stakeholders*).
- Mejoramiento de las relaciones con vecinos y autoridades.
- Contribución al desarrollo de las comunidades y al bien común.
- Aumento de la visibilidad entre la comunidad empresarial.
- Acceso a capital, al incrementar el valor de sus inversiones y su rentabilidad a largo plazo.
- Decisiones de negocio mejor informadas.

---

<sup>21</sup> Libro Verde: “Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social Empresarial”. Comisión de las Comunidades Europeas. Bruselas, Bélgica. Julio de 2001.

<sup>22</sup> “Situación de la Responsabilidad Social Empresarial en Latinoamérica, hacia un desarrollo sustentable”. Publicado por RSE Red Interamericana. Septiembre de 2005.

- Aumento en la capacidad para recibir apoyos financieros.
- Mejoramiento en el desempeño financiero, se reducen costos operativos optimizando esfuerzos y se hace más eficiente el uso de los recursos enfocándolos al desarrollo sustentable.
- Mejora de la imagen corporativa y fortalecimiento de la reputación de la empresa y de sus marcas.
- Incremento en las ventas, se refuerza la lealtad del consumidor
- Incremento en la productividad y en la calidad.
- Mejoramiento en las habilidades para atraer y retener empleados, se genera lealtad y sentido de pertenencia entre el personal.
- Reducción de la supervisión regulatoria.
- Se promueve y se hace más eficiente el trabajo en equipo.

Las compañías líderes en el mundo han incorporado la Responsabilidad Social Empresarial a su estrategia de negocios como elemento diferenciador y como ventaja competitiva, con resultados financieros positivos. Cada vez más estudios, realizados en distintas partes del mundo, comprueban la correlación positiva entre los resultados económicos y financieros y el comportamiento socialmente responsable de la empresa. La opinión pública espera hoy que la empresa sea parte de un cambio positivo en la sociedad, contribuyendo de manera sustentable al desarrollo de las comunidades.

La adopción de la Responsabilidad Social Empresarial no siempre resulta fácil. Es un camino que implica decisiones de liderazgo en la empresa para superar problemas como la baja cultura cívica, la corrupción, los insuficientes marcos legales, las formas autoritarias de ejercer el liderazgo y otros que han impedido a la empresa desarrollarse cabalmente como ciudadano responsable, por lo que identificamos diez compromisos de acción básicos<sup>23</sup>:

---

<sup>23</sup> Decálogo postulado por las 17 empresas mexicanas portadoras del Distintivo ESR 2001 (Empresa Socialmente Responsable) ante el Presidente de México, Vicente Fox Quesada, en noviembre de 2001. Reunión Anual del Cemefi.

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

Este decálogo puede ser utilizado como una guía para la empresa con la cual, a partir de su adopción y adaptación, pueda desarrollar su propio decálogo, que orientará interna y externamente los propósitos que, en términos de responsabilidad social, pretenda cubrir más allá de cualquier circunstancia o temporalidad.

“El movimiento y la práctica de la Responsabilidad Social Empresarial es una tendencia que se ha tornado relevante en el nuevo orden económico mundial, que se ha consolidado en los últimos años y que, sin duda, será distintivo de las empresas del nuevo milenio”<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Jorge V. Villalobos Grzybowicz, Presidente Ejecutivo del Cemefi. Segunda Ceremonia de Presentación de las Empresas Socialmente Responsables. México, D.F. 2002.

Analicemos más detalladamente la relación de la responsabilidad social con cada uno de los ámbitos estratégicos y los principios que la guían.

## La responsabilidad social y la ética empresarial

### Principios:

⇒ **Desempeño ético en los negocios**

⇒ **Prevención de negocios ilícitos**

⇒ **Respeto a la dignidad humana**

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Honestidad y transparencia empresarial</li><li>• Cumplimiento de los compromisos</li><li>• Combate a la corrupción</li></ul> |
|--|

La ética empresarial es la base de las relaciones sólidas entre la empresa, sus proveedores, clientes, accionistas y otros públicos; permite la interpretación y solución de controversias de acuerdo a los principios que guían la toma de decisiones, la formación y evaluación del personal, y la forma en que se debe conducir el negocio. “Una empresa ética y socialmente responsable debe contar con mecanismos que aseguren un

trato igualitario a todos sus accionistas (*shareholders*), grandes o pequeños, así como a los terceros interesados (grupos de interés / *stakeholders*)”<sup>25</sup>, sustentados en un buen sistema de gobierno corporativo.

La gobernabilidad corporativa es el sistema por el cual las empresas son dirigidas y manejadas. Determina cómo los objetivos de la empresa se logran, cómo se monitorea y evalúa el riesgo, y cómo se optimiza el desempeño. Es por ello que se convierte en un elemento clave y sensible para orientar el desempeño empresarial de forma responsable.

Las empresas existen como consecuencia del aporte de capital de sus dueños (licencia económica), ya sea que estén organizados como accionistas o de otra manera. El segundo tipo de licencia, la legal, es la que otorga la autoridad como permiso para operar después de cubrir los requisitos previamente establecidos; hay un tercer tipo de licencia, que quizá es la más difícil de obtener y la más fácil de perder, ésta es la licencia moral, que “otorga” la sociedad cuando considera a la empresa y sus productos o servicios convenientes y pertinentes para ella.

Cuando hablamos de gobierno en las empresas nos referimos a la estructura que la dirige y a la conducción que se hace de ella. En este ámbito resultan altamente sensibles los siguientes temas: transparencia, equidad corporativa, cumplimiento de responsabilidades y prevención de conflictos de interés. Estos temas aplican a las relaciones tanto internas

<sup>25</sup> Herramienta de Integridad para Fortalecer la Competitividad de las Empresas. Cap. “Tendencias globales que crean identidad”, página 7. Consejo Coordinador Empresarial / Secretaría de la Función Pública. 2006.

como externas de la empresa, sin olvidar la importancia que merecen los que conforman grupos minoritarios en esas relaciones<sup>26</sup>.

### **Importancia para el negocio**

La gobernabilidad corporativa tiene tres dimensiones importantes: la ética, la de eficiencia y la de responsabilidad. La imagen de la empresa depende de cómo maneja estas tres dimensiones. Fallas en su gobernabilidad implican una amenaza real para su futuro. La buena gobernabilidad es, por tanto, muy importante para la supervivencia de la empresa.

La gobernabilidad define cómo la empresa logra sus propósitos. Abarca el significado mismo de la compañía y señala cómo cumple con sus metas. Tiene elementos de liderazgo, protección, ética, seguridad, visión, dirección, influencia y valores. La gobernabilidad corporativa trata también acerca de cómo proteger los intereses de los grupos que forman parte de la organización.

### **La responsabilidad social en la vinculación de la empresa con la comunidad**

#### **Principio:**

#### **⇒ Involucrarse como ciudadano corporativo con las comunidades en las que opera**

- Maximización del valor agregado (considerando los intereses de todos los participantes (inversionistas, colaboradores, directivos, competidores, proveedores, clientes, gobierno, organizaciones sociales y comunidad)
- Compromiso con la comunidad y con su desarrollo
- Presencia pública: vía las estructuras civiles y políticas

La empresa percibe e instrumenta el compromiso y la responsabilidad con su comunidad<sup>27</sup>.

Identifica y monitorea

las expectativas públicas que la comunidad tiene acerca de ella; la innovación y el involucramiento sostenido de miembros, autoridades u organizaciones de la comunidad deben estar incluidos en este monitoreo.

Con ello se busca la sinergia entre sectores (empresa, gobierno y organizaciones de la sociedad civil, por ejemplo) que permita multiplicar los resultados en la solución de problemas sociales comunes a todos. Se destacará el papel de cada uno de los

<sup>26</sup> Manual de Contenidos, Forum Empresa. 2005.

<sup>27</sup> La comunidad es definida a menudo por criterios geográficos, legales o gubernamentales. Si se utiliza el criterio de ubicación geográfica, la comunidad es un grupo de personas que reside en la misma localidad. Para grupos cuyos miembros no residen en la misma localidad, la comunidad es definida como un grupo de individuos que tienen un mismo interés; por ejemplo, un grupo profesional, un grupo que se comunica por Internet o los miembros de un sindicato, cumplen con esta definición.

participantes y los beneficios que recibirán. Aquí se muestra cómo la participación e inversión social de la empresa impulsa el desarrollo de procesos sociales o comunitarios, y beneficia directa o indirectamente a la empresa.

Establecer los límites geográficos de una comunidad residencial local (pueblo, vecindario, etc.) no es fácil. Los miembros que residen en una localidad pueden tener ideas diferentes entre ellos, aún respecto de sus límites geográficos. Por lo tanto, definir esos límites es primordial antes de medir en forma exacta los aspectos sociales de la comunidad.

### **Importancia para el negocio**

El conocimiento de la comunidad y sus características es fundamental para desarrollar con éxito cualquier negocio. Muchos empresarios estiman que si la comunidad en la cual operan no es sana, entonces la actividad de negocios que pretenden desarrollar se verá afectada, por lo cual se estima que la empresa tiene la responsabilidad de contribuir a la salud y prosperidad de la comunidad.

Hay varias formas de contribuir con la localidad por parte de la empresa, desde apoyos menores a proyectos hasta apoyos que engloben un desarrollo integral; esto último puede incluir una variedad de aspectos, tales como prácticas ambientales, políticas sobre ética, asuntos relativos al trabajo y la familia, temas de salud, etc.

No existe una sola vía para trabajar con la comunidad, pero siempre es importante ver cómo la empresa vincula a los pobladores con su negocio, de manera que sea posible cuantificar los beneficios que recibirá la compañía. De otra manera, estamos hablando de acciones simples y reactivas, con las que la empresa aborda una coyuntura y que no se relacionan con su quehacer ni con sus trabajadores.

Al analizar las comunidades es importante determinar, primero, en qué comunidad están los clientes de la empresa; ello dependerá del tipo de producto y el mercado de destino. Luego, es importante definir en qué comunidad están los trabajadores, los proveedores de bienes y servicios, y otros actores que se relacionan con la empresa. Finalmente, es importante definir qué tipo de producto es el más importante para el negocio, y cómo impacta esto a las comunidades. Cuando la empresa define y caracteriza a las comunidades a las que afecta puede determinar mejor las acciones o programas que va a realizar en ella.

Es importante estimar beneficios sobre variables cuantitativas y cualitativas. Luego, la empresa debe traducir estas variables a los indicadores financieros que habitualmente utiliza: disminución de costos, reducción de riesgos, aumento de los ingresos, etc. Por ejemplo, si la empresa está realizando un programa para disminuir la delincuencia en la localidad donde viven sus trabajadores se generan beneficios para ellos, mayor tranquilidad para el trabajador y su familia, menor riesgo de asaltos; ello significa para la

empresa más estabilidad y concentración en las asignaciones de trabajo, disminución en el ausentismo, menos accidentes laborales, etc. Estos beneficios, que impactan a los trabajadores, se pueden traducir en menores pérdidas y abatimiento de los costos de operación, y por tanto en un beneficio económico para la empresa.

Muchas empresas encuentran que invertir en la comunidad no requiere sacrificar ganancias y, en realidad, puede abrir nuevos mercados, reducir los obstáculos de las leyes locales, proveer acceso a los procesos políticos, generar una cobertura positiva de los medios de comunicación e incrementar el conocimiento de la empresa o de la marca en la comunidad. Las investigaciones han demostrado que el público espera que las empresas “devuelvan” más a las comunidades, y a menudo perciben en forma negativa a las empresas que no lo hacen o no lo dan a conocer. En el largo plazo, invertir en la comunidad y comunicarlo contribuyen a crear capacidades en ella, dándole estabilidad, sanidad y sustentabilidad; a menudo será la misma comunidad la que suministrará un número importante de los empleados de la empresa, y probablemente de sus clientes también.

En términos generales, los beneficios incluyen:

- Mayor educación y, por ende, mayores posibilidades de tener una comunidad sustentable, con una mejor calidad de vida.
- Mayor facultamiento de las personas (*empowerment*), que genera oportunidades de desarrollo económico.
- Mejor salud, que implica una comunidad más fuerte.
- Mayor comunicación, una comunidad que se comunica con la empresa es capaz de prevenir conflictos y ser proactiva en la búsqueda de soluciones.

## **La responsabilidad social y la calidad de vida en la empresa**

### **Principios:**

⇒ **Promover y establecer como prioridad la calidad de vida de la comunidad interna**

⇒ **Empleo digno**

La gestión del capital humano, enfocada con la visión de una empresa socialmente responsable, crea internamente un ambiente de trabajo favorable, estimulante, seguro, creativo, no discriminatorio y participativo en el que todos sus miembros interactúan a

- Empleo, productividad
- Balance entre familia y trabajo
- Seguridad
- Calidad de vida en el trabajo

partir de bases justas de integridad y respeto que propician su desarrollo humano y profesional, contribuyendo para que alcancen una mejor calidad de vida.

### **Importancia para el negocio**

La empresa recibe por ello beneficios como la eficiencia y la responsabilidad individual y colectiva; un balance entre la vida personal y laboral; un impacto positivo en la rentabilidad, eficiencia y productividad; mejores relaciones obrero-patronales; y la percepción de la empresa como altamente humana y socialmente responsable.

En términos puntuales, se pueden enumerar otros beneficios<sup>28</sup>:

- Reduce el ausentismo laboral.
- Disminuye la rotación de personal.
- Reduce el estrés y motiva a los trabajadores.
- Mejora la eficiencia y el rendimiento en el trabajo.
- Crea líderes proactivos al interior de la empresa.
- Mejora la imagen de la compañía.
- Genera identificación con la empresa e integración del personal.
- Mejora el clima organizacional al interior de la empresa.
- Brinda un aspecto humano a la empresa y la pone en contacto directo con la sociedad.
- Desarrolla a las personas, tanto en el plano personal como en el profesional, al abrirles más posibilidades de participación en las actividades de la empresa, acumulando más experiencia y ofreciéndoles más oportunidades de realización personal a los empleados y trabajadores.

### **La responsabilidad social en el cuidado y preservación del medio ambiente**

#### **Principio:**

---

<sup>28</sup> Público Interno. Manual de Contenidos de Forum Empresa. 2005.

## ⇒ **Respeto a su entorno, los recursos y el medio ambiente para el presente y las generaciones futuras**

- Optimización de recursos
- Sustentabilidad

Uno de los grandes retos de la empresa es combinar la generación de riqueza y la preservación del medio ambiente. Estas prácticas demuestran como la empresa respeta el medio ambiente, promueve la optimización de recursos, prevé la generación de desperdicios y desarrolla procesos de reciclaje o reaprovechamiento de recursos o incorporación de sus productos y procesos a los ciclos naturales.

La empresa debe considerar los factores ambientales como un elemento importante en su toma de decisiones, y reflejar claramente su liderazgo alcanzando la máxima calidad en su manejo y en su relación con el entorno. El medio ambiente es todo lo que rodea a los seres vivos, está conformado por elementos biofísicos (suelo, agua, clima, atmósfera, plantas, animales y microorganismos), y componentes sociales derivados de las relaciones entre la cultura, la ideología y la economía.

Actualmente, el concepto de medio ambiente está ligado al concepto de desarrollo; esta relación nos permite entender los problemas ambientales y su vínculo con el desarrollo sustentable, el cual debe garantizar una adecuada calidad de vida para las generaciones presentes y futuras.

Sin embargo, esto no se limita a la empresa industrial o extractiva, implica también el compromiso de la empresa de servicios, por ejemplo, con el uso de recursos necesarios para su actividad directa, como pueden ser el agua, la luz, el papel, el uso de vehículos, la generación y manejo de la basura, así como sus contribuciones a la generación de una cultura del ahorro y el reaprovechamiento.

### **Importancia para el negocio<sup>29</sup>**

La importancia del medio ambiente en general para las actividades de negocios es fundamental, ya que muchos, si no la gran mayoría, de los recursos y servicios necesarios para llevar a cabo estas actividades son parte del ambiente biofísico y social; además, hay que encontrar la manera en que el proceso de producción de bienes y servicios siga el concepto de generar, a un precio competitivo, bienes y servicios que satisfagan las necesidades humanas y contribuyan a aumentar la calidad de vida; al mismo tiempo, se busca reducir progresivamente los impactos ecológicos y la intensidad en el consumo de recursos durante la vida del producto o servicio.

### **Beneficios para los grupos de interés**

<sup>29</sup> Manual de Contenidos de Forum Empresa. 2005.

Las partes interesadas, que se relacionan con las empresas en distintas formas, también se ven directa o indirectamente beneficiadas o afectadas por los efectos de las actividades de negocios sobre el medio ambiente. La lista de beneficios o perjuicios es considerable, dependiendo del tipo de empresa, de la parte interesada de que se trate y del lugar que ésta ocupa socialmente. Por ejemplo, si se considera el sector energético, la participación de interesados o de comunidades interesadas en las operaciones de energía varía de acuerdo al tipo de operación (extracción, producción, procesamiento y transmisión). Más aún, debido a la naturaleza global de los riesgos e implicaciones ambientales, el marco de interesados es internacional.

### **¿Por qué la Responsabilidad Social Empresarial es tan importante?**

El desarrollo económico y social mejora las condiciones de vida de las comunidades. En el caso de México, es claro que aún existen innumerables asuntos por resolver para construir un entorno que ofrezca a toda la sociedad los satisfactores que necesita. Al ser el proceso de globalización una realidad en el mundo, las comunidades de negocios disfrutan, día con día, de mayor influencia, y sus aportes son cada vez más significativos en la construcción de una sociedad más justa y de una economía con crecimiento sostenible que permita aminorar y erradicar la miseria y la pobreza que enfrenta un importante segmento de la población.

La única forma de atacar a la pobreza es generando riqueza. La pobreza es asunto de todos. Las empresas no podrán ser prósperas en un país que no crece y no genera empleos.

### **Herramientas de la Responsabilidad Social Empresarial**

La transparencia es un componente esencial en el debate sobre la Responsabilidad Social Empresarial, ya que contribuye a mejorar sus prácticas administrativas y de comportamiento, al tiempo que permite a las empresas y a terceras partes cuantificar y difundir los resultados obtenidos.

Existen diferentes herramientas o instrumentos de RSE que permiten implementar prácticas socialmente responsables. Sin pretender privilegiar ni excluir ninguna, podemos mencionar, sólo a manera de ejemplo, las siguientes<sup>30</sup>:

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

---

<sup>30</sup> "Responsabilidad Social en México: situación actual y perspectivas". AliaRSE - GTZ en México. 2003.

- Código de ética: contiene enunciados de valores y principios de conducta que norman las relaciones entre los integrantes de la empresa y hacia el exterior de ésta.
- Informe o reporte de responsabilidad social: es un informe preparado y publicado por la empresa midiendo el desempeño económico, social y medioambiental de sus actividades, y comunicado a las partes interesadas de la empresa (*stakeholders*).

Por ejemplo, la iniciativa del Informe Global, o GRI<sup>31</sup> por sus siglas en inglés, es un conjunto de guías para elaborar un informe de sustentabilidad, cuya meta es lograr calidad, rigor y utilidad en los informes de Responsabilidad Social Empresarial. El GRI es el resultado de un proceso internacional iniciado en 1997 por la Coalición de Economías Responsables Ambientalmente (CERES) y el Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas.

- Inversión Socialmente Responsable (ISR): la ISR reúne todos los elementos para integrar criterios extrafinancieros, medioambientales y sociales, en las decisiones de inversión en carteras o portafolios bursátiles.
- Normas para los sistemas de gestión: permiten a la empresa tener una visión clara sobre el impacto de sus actividades en los ámbitos social y medioambiental para la mejora continua de sus procesos.
- Indicadores de resultados económicos: ante clientes, proveedores, empleados, proveedores de capital y sector público.
- Indicadores de resultados ambientales<sup>32</sup>: sobre materiales, energía, agua, emisiones, basura, productos y servicios, y reclamaciones.
- Indicadores de resultados sociales: acerca de prácticas laborales y responsabilidad integral sobre el producto.
- Guías o principios: principios o lineamientos que orientan a la empresa en la construcción de un marco social, ético y medioambiental que apoye y afiance la gestión de su negocio alineado con valores universalmente reconocidos. (Por ejemplo, Pacto Mundial (*UN Global Compact*), *Sullivan Principles*, etc.)

---

<sup>31</sup> El GRI no es una norma de sistema de gestión, ni es posible certificarse en ella, pero establece, entre otras cosas, una propuesta acerca de cómo las empresas socialmente responsables pueden informar, en base a indicadores de desempeño, acerca de temas como flujo monetario a abastecedores, empleados y clientes; pago de impuestos, pago a proveedores y subvenciones; uso e impacto ambiental de aguas, energía, materiales, biodiversidad y gases; prácticas y políticas laborales, de derechos humanos; impacto social y responsabilidad de producto. Fuente: Forum Empresa.

<sup>32</sup> "Introducción a la Gestión de la Responsabilidad Social". Dante Pesce, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Chile.

- **Pacto Mundial:** el Pacto Mundial es una iniciativa del Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan. Lanzado en enero de 1999, es un llamado a las empresas del mundo entero para que participen en la construcción de una sociedad global más justa<sup>33</sup>. La mayoría de los gobiernos nacionales del mundo han aceptado estos principios; por tanto, se alude a ellos con frecuencia como "principios universales". Los principales organismos de Naciones Unidas que están implicados en el Pacto son la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH). El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) también participa ayudando a estos organismos a formular respuestas y actividades específicas para cada país.

En México, el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex) y el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), así como los demás organismos que conforman AliaRSE, participan activamente en el Comité Nacional del Pacto Mundial, encargado de su promoción y seguimiento en nuestro país ([www.pactomundialmexico.org.mx](http://www.pactomundialmexico.org.mx)). Los indicadores de Responsabilidad Social Empresarial propuestos para el proceso de empresa socialmente responsable son afines a estos principios, y fueron incorporados en 2003.

El Pacto Mundial no es un código de conducta ni un instrumento ligado a un control o a una auditoría exterior a cargo de las Naciones Unidas o de cualquier otro grupo u organismo, para verificar los esfuerzos que desarrollan las empresas. La ONU no tiene ni el mandato ni la capacidad para controlar o auditar los resultados empresariales relativos al Pacto Mundial. A través del Pacto Mundial, las empresas demuestran a sus empleados y a la comunidad que son empresas comprometidas a actuar como ciudadanas responsables. La empresa escoge cómo lo asume, e incluso si da a conocer su compromiso.

Los instrumentos de los que se han extraído los principios corresponden al ámbito de responsabilidad de los gobiernos. El Pacto Mundial no traslada esta responsabilidad a las empresas, sino que promueve la idea de que es mucho lo que las empresas pueden hacer, y están haciendo, en sus propios ámbitos de influencia para promover y fomentar los diez

---

<sup>33</sup> Los diez principios que abarca el Pacto Mundial corresponden al ámbito de los derechos humanos (extraídos de la Declaración Universal de los Derechos Humanos), derechos laborales (extraídos de la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo), aspectos medioambientales (extraídos de la Declaración de Río de Janeiro sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo) y acciones de lucha contra la corrupción (extraídas del Convenio de la ONU contra la Corrupción). El décimo principio, relativo a la corrupción, se agregó en junio de 2004.

principios en su seno y en su comunidad, como es el caso de las empresas socialmente responsables en México<sup>34</sup>.

El Pacto Mundial no es un instrumento legal, sino una aspiración. Al aceptarlo, la empresa se declara dispuesta a trabajar para lograr los objetivos del acuerdo. No se espera lograrlos de la noche a la mañana, pero se confía en que los empresarios mantengan el impulso de mejora. Es un buen principio para la empresa que desea ir incorporando una cultura y una gestión socialmente responsable en su organización<sup>35</sup>.

### **Las rutas hacia la Responsabilidad Social Empresarial**

Los principales organismos y expertos coinciden en que cada empresa debe encontrar su propio camino y ritmo. Existen variados ejemplos que han tenido éxito en distintos sectores que las empresas pueden aprovechar, pero al final cada empresa deberá recorrer su propio proceso.

Básicamente es posible distinguir dos grandes rutas<sup>36</sup> empleadas para el desarrollo de programas de Responsabilidad Social Empresarial:

#### **La ruta analítica**

Este modelo se basa en la combinación del análisis de riesgos que encara la empresa y el análisis de los intereses de los grupos de relación. Los elementos clave de este modelo son:

- I. El **análisis de riesgos** (internos y externos) basado en las cuatro líneas estratégicas citadas al principio de este documento.
- II. El **análisis de los grupos de relación** enfocado en sus intereses más relevantes<sup>37</sup>.
- III. **Evaluar dónde existe convergencia** entre los intereses de la empresa, los riesgos que se quieren manejar y controlar, y los intereses de los grupos de relación.
- IV. **Priorizar los intereses comunes** e identificar un área específica para el desarrollo de un programa de Responsabilidad Social Empresarial.

---

<sup>34</sup> Al 2007, de las 332 organizaciones (organizaciones sociales, empresariales, públicas y gobiernos) que lo han suscrito en México, 59 son empresas que cuentan con el Distintivo ESR, además de los organismos pertenecientes a AliaRSE. Fuente: Listado de Adhesiones al Pacto Mundial en México.

<sup>35</sup> Consultar la Guía de los Principios del Pacto Mundial, México.

<sup>36</sup> Basándose en el estudio de casos analizados por Forum Empresa.

<sup>37</sup> Muy recomendable, pero no imprescindible en un primer esfuerzo. Se puede comenzar con el manejo de ciertos riesgos importantes acerca de un tema, teniendo en cuenta que algunos de los grupos de relación van a beneficiarse con el programa y otros van a quedar excluidos.

## V. **Desarrollo de un programa** apropiado.

La esencia que define este modelo es lograr determinar los intereses comunes entre la empresa y sus grupos de relación, maximizando las probabilidades de éxito del programa escogido y buscando beneficios para ambas partes.

### **La ruta de la oportunidad**

En este caso, la empresa aprovecha la oportunidad que ofrece uno de sus funcionarios o colaboradores, que se ha interesado en algún tipo de programa con una institución fuera de su ámbito laboral. Se trata de un líder natural que toma la responsabilidad del desarrollo del programa de responsabilidad social y de su promoción en la organización.

Para transitar esta ruta, la empresa tiene que determinar si alguien de su equipo está interesado en un programa de Responsabilidad Social Empresarial, y si tiene suficiente conocimiento y tiempo para responsabilizarse del programa. Se debe escoger un programa apropiado y se tiene que determinar si el programa elegido por el miembro del equipo concuerda con los intereses de la organización.

Muchas veces las organizaciones cuentan con algún tipo de programa de Responsabilidad Social Empresarial sin saber que lo es. Cabe el riesgo de que la empresa no advierta la presencia de una actividad de RSE y pierda la oportunidad de aprovechar el trabajo ya hecho.

Si la empresa escoge la ruta analítica, es muy probable que reconozca que ya dispone de uno o varios programas que caben bajo el concepto de la Responsabilidad Social Empresarial.

Una vez comprobado que existen este tipo de actividades en la empresa, la decisión puede ser cómo incrementar sus esfuerzos, ampliar los programas existentes o comenzar con actividades nuevas. Por eso es importante evaluar completamente las actividades actuales de la empresa<sup>38</sup> para ver si existe la posibilidad de expandirlas o mejorarlas en vez de comenzar un programa nuevo con costos más altos y mayor demanda en recursos humanos.

## **Una guía para la implementación de la responsabilidad social en la empresa**<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> El Cemefi cuenta con un instrumento de diagnóstico que permite a la empresa identificar todas las acciones y áreas de oportunidad con las que cuenta. Otros organismos de Responsabilidad Social Empresarial cuentan con distintos modelos de guía de inicio, que pueden ser empleados por la empresa como instrumentos de autodiagnóstico.

<sup>39</sup> Instrumento desarrollado por Carlos Ludlow (USEM), Gustavo De la Torre (Caux Round Table México) y Juan Felipe Cajiga (Cemefi), presentado y avalado por el consejo de AliaRSE. 2003/2004.

## **I. Reconocer, asumir y expresar la Responsabilidad Social Empresarial como un componente indispensable para la competitividad sustentable de la empresa**

Cada empresa tiene que establecer si desea considerar el concepto de responsabilidad social de manera estratégica e integral, no solamente en una actividad. Debe definir el interés organizacional en la responsabilidad social en términos de valor agregado para todas las partes interesadas. Este es el punto de partida.

1. Dirección de asuntos: la empresa identifica y monitorea los temas sociales, éticos y ambientales importantes para sus operaciones y su reputación.
2. Determinar objetivos específicos para el ejercicio de la Responsabilidad Social Empresarial.
3. Desarrollar y difundir el mandato ético y el compromiso de la empresa (principios, códigos, líneas de acción, etc.).
4. Liderazgo: construir soporte directivo. (formación y coordinación). Los altos directivos y ejecutivos de la empresa demuestran su compromiso, respaldo y participación en los esfuerzos de responsabilidad social. Esta es una etapa crítica para el cambio de actitud en la empresa.

## **II. Diagnóstico del cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial en sus dimensiones económica, social y ambiental en sus contextos interno y externo**

A la luz del mandato ético, identificar la capacidad potencial y la congruencia de la empresa para maximizar sustentablemente el valor agregado (económico, social, cultural, etc.) en los ámbitos de la Responsabilidad Social Empresarial.

En muchos casos la empresa, particularmente las pequeñas y medianas empresas (PYMES), no han analizado la posibilidad de acreditar a su favor el trabajo hecho por las acciones externas realizadas. Después viene la ampliación de los programas de RSE para mejorar las actividades actuales o para añadir nuevos programas.

## **III. Planeación**

La empresa desarrolla un plan estratégico para sus programas sociales internos y externos, basado en una visión y un compromiso compartidos entre los temas, expectativas y metas, tanto de su negocio como de la comunidad en la que opera. Determina en él las metas y los alcances específicos; desarrolla políticas y

programas clave; presupuesta recursos; asigna responsables; define indicadores; y, por último, establece mecanismos de seguimiento y control.

#### **IV. Instrumentación**

1. Formación e involucramiento de toda la organización.
2. Infraestructura: la empresa incorpora sistemas y políticas que dan soporte, comunican e institucionalizan los objetivos de responsabilidad social.
3. Asignar responsables con autoridad para el seguimiento de políticas y programas, y contar con un reglamento de estímulos y sanciones.
4. Involucrar a los grupos de relación: la dirección de la empresa reconoce que construir y mantener relaciones de confianza y diálogo con la comunidad y con los principales grupos de relación es un componente crítico de su estrategia y operación.

#### **V. Medición de avances**

Para poder ser efectiva en la práctica de su Responsabilidad Social Empresarial, cada empresa debe establecer un proceso externo de evaluación cuantitativa y cualitativa para sus estrategias, programas y actividades de responsabilidad social en los cuatro ámbitos de la RSE y su impacto, tanto en el negocio como en la comunidad. Debe perfilar sus indicadores y establecer sus rutinas de revisión y consecuente retroalimentación para sus programas y proyectos en cada uno de los ámbitos estratégicos de la responsabilidad social. Es esencial que la medición del desempeño se haga de la manera más confiable, finalmente se trata de la utilización de los recursos de la empresa con una visión de sustentabilidad. Por lo mismo, la medición del desempeño de la empresa en forma de reporte debe evidenciar la generación de valor agregado para las diferentes partes interesadas.

Todos los niveles de la empresa tienen una función y responsabilidades específicas para alcanzar los objetivos de responsabilidad social planteados.

#### **VI. Difusión interna y externa del compromiso, retos y logros (Reporte público)**

Tanto el compromiso público de actuación con los distintos ámbitos o componentes de la Responsabilidad Social Empresarial como las acciones sistemáticas que una empresa realiza como parte de ese compromiso deben

comunicarse<sup>40</sup>, tanto en forma interna como externa, con el ánimo de difundir los buenos ejemplos y las mejores prácticas.

Estas acciones deberán ir acompañadas de la retroalimentación proveniente de las partes interesadas. Esta es una etapa muy importante en el camino que la empresa ha tomado, porque significa que la administración y los programas de responsabilidad social han madurado a tal punto que existe suficiente confianza en lo que la empresa ha hecho, pudiendo divulgar sus resultados, positivos y negativos, al menos ante algunos grupos de relación (rendición de cuentas).

Luego viene la verificación independiente de los informes que describen los programas de Responsabilidad Social Empresarial y sus resultados. Esta fase destaca la intención de la empresa de ser transparente y, al mismo tiempo, incrementa la credibilidad de sus logros.

## **VII. Mejora continua<sup>41</sup>**

1. Estadísticas y análisis de los resultados.
2. Diagnóstico y *benchmarking* a la luz de lineamientos.
3. Buscar reconocimientos: premios, distintivos, certificados que la comparen con otras organizaciones; todo lo que identifique a la empresa y le permita compartir y adoptar mejores prácticas.
4. Determinación de áreas de oportunidad para ajustar metas y programas.

## **VIII. Repetición**

1. Crear alianzas estratégicas para apoyar proyectos a gran escala.
2. Fortalecer la infraestructura para apoyar los esfuerzos de repercusión.
3. Integrar las actividades de Responsabilidad Social Empresarial con las prácticas comerciales habituales.

---

<sup>40</sup> Eventos y reconocimientos deberán ser considerados en ese reporte o en las comunicaciones de la empresa.

<sup>41</sup> Este es un principio fundamental de cualquier programa o actividad de Responsabilidad Social Empresarial. El compromiso de la empresa con el mejoramiento continuo en todos sus programas es una declaración clara de que comprende y adopta los principios de RSE y que no se alejará del camino trazado.

4. Compartir las mejores prácticas de RSE con otras operaciones de la empresa.
5. Expandir el programa de Responsabilidad Social Empresarial con el objetivo de abarcar nuevos conjuntos de actividades.

Como se mencionó antes, no existe un solo camino para la Responsabilidad Social Empresarial. Se trata de una ruta larga y permanente, no necesariamente costosa ni imposible, una vez que la empresa empieza el costo de volver atrás puede ser mayor.

## Sitios de interés

### ÉTICA

Caux Round Table

[www.cauxroundtable.org](http://www.cauxroundtable.org)

Business for Social Responsibility (BSR), Estados Unidos – Códigos de Ética y Entrenamiento Ético

[www.bsr.org/CSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=50967](http://www.bsr.org/CSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=50967)

Secretaría de la Función Pública

[www.funcionpublica.gob.mx](http://www.funcionpublica.gob.mx)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)

[www.funcionpublica.gob.mx/ocde/](http://www.funcionpublica.gob.mx/ocde/)

Pacto Mundial

[www.globalcompact.org](http://www.globalcompact.org)

Guía Corporate Governance (OCDE), en inglés

[www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf)

White Paper sobre Gobierno Corporativo en Latinoamérica

[www.ecgi.org/codes/documents/latin\\_america\\_es.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/latin_america_es.pdf)

Decálogo del Buen Directivo, España

[www.ecgi.org/codes/documents/decalogue.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/decalogue.pdf)

White Paper sobre Gobierno Corporativo en Latinoamérica (OCDE)

[www.oecd.org/dataoecd/5/13/22368983.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/5/13/22368983.pdf)

Informe Aldama

[www.cnmv.es/publicaciones/gobiernocorp.htm](http://www.cnmv.es/publicaciones/gobiernocorp.htm)

International Corporate Governance Network SD Planner

[www.gemi.org/sd/](http://www.gemi.org/sd/)

Code of Conducts

[www.codesofconduct.org](http://www.codesofconduct.org)

Ethics Resource Center

[www.ethicsresourcecenter.org](http://www.ethicsresourcecenter.org)

## **COMUNIDAD**

Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi)

[www.cemefi.org](http://www.cemefi.org)

Business in the Community, Reino Unido

[www.bitc.org.uk](http://www.bitc.org.uk)

Impulsa

[www.impulsa.org.mx](http://www.impulsa.org.mx)

Red Interamericana de Fundaciones y Acciones Empresariales para el Desarrollo de Base (RedEAmérica)

[www.redeamerica.org](http://www.redeamerica.org)

Pacto Mundial

[www.globalcompact.org](http://www.globalcompact.org)

Philanthropy Round Table

[www.philanthropyroundtable.org/magazines/1999-09/barry.html](http://www.philanthropyroundtable.org/magazines/1999-09/barry.html)

Acción RSE, Chile

[www.accionrse.cl/tematico/boletin\\_4.html](http://www.accionrse.cl/tematico/boletin_4.html)

Business for Social Responsibility (BSR), Estados Unidos

[www.bsr.org/CSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=49763](http://www.bsr.org/CSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=49763)

[www.bsr.org/CSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=49811](http://www.bsr.org/CSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=49811)

[www.bsr.org/CSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=49764](http://www.bsr.org/CSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=49764)

Hacesfalta, el portal de voluntariado del Cemefi

[www.hacesfalta.org.mx](http://www.hacesfalta.org.mx)

Asociación Civil Labor , Perú

[www.labor.org.pe](http://www.labor.org.pe)

Red Educativa Avina

[www.avina.net](http://www.avina.net)

## **CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA**

Great Place to Work

<http://www.greatplacetowork.com.mx/>

Instituto Nacional de las Mujeres

[www.inmujeres.gob.mx](http://www.inmujeres.gob.mx)

Pacto Mundial

[www.globalcompact.org](http://www.globalcompact.org)

Unión Social de Empresarios de México (USEM)

[www.usem.org.mx](http://www.usem.org.mx)

Certificación Ética. Forética. Norma de Empresa SGE 21.

[www.foretica.es/rse/?accion=evaluacion](http://www.foretica.es/rse/?accion=evaluacion)

SA8000 [www.cepaa.org/SA8000/SA8000.htm](http://www.cepaa.org/SA8000/SA8000.htm)

Occupational Health and Safety Standard (O.H.S.A.S. 18000)

[www.standardsdirect.org/ohsas.htm](http://www.standardsdirect.org/ohsas.htm)

Organización Internacional del Trabajo (OIT)

[www.ilo.org](http://www.ilo.org)

Derechos Humanos

<http://209.238.219.111/Company-policies-Examples.htm>

Business for Social Responsibility (BSR), Estados Unidos – Lugar de Trabajo

[www.bsr.org/CSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=48814](http://www.bsr.org/CSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=48814)

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

[www.eiro.eurofound.ie](http://www.eiro.eurofound.ie)

Business Social Compliance Initiative (BSCI)

[www.bsci-eu.org/content.php](http://www.bsci-eu.org/content.php)

## **Anexo: Los diez principios del Pacto Mundial**

### ***Derechos Humanos***

**Principio 1:** Las empresas deberían apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados internacionalmente. Es de sentido común. Si un empleador actúa de una manera que infringe los derechos humanos de los trabajadores está perjudicando la productividad del personal. Existen medidas muy simples que un empleador puede adoptar para asegurarse de que sus trabajadores reciben un trato digno. Del mismo modo que las empresas esperan que se respeten sus derechos, los trabajadores no esperan menos de su empleador.

**Principio 2:** Asegurarse de que no son cómplices de abusos de los derechos humanos. Las empresas no deberían aprovecharse de situaciones en que se estén produciendo abusos de los derechos humanos, o utilizar esto como pretexto para actuar indebidamente. Las empresas no sólo no deberían rebajarse a este nivel de complicidad sino que, a través de su comportamiento, deberían tratar de mantener y restaurar el reconocimiento social de tales derechos.

Las empresas también pueden propagar entre sus proveedores la consigna de que ha de observarse un comportamiento correcto, y ocuparse de los abusos que pudieran perjudicar su reputación ante el personal y la clientela.

### ***Trabajo***

**Principio 3:** Las empresas deberían defender la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva. Como se indicó anteriormente, este principio laboral y los que se mencionan más adelante se han extraído de la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, y por tanto deben considerarse en dicho contexto. En primer lugar, la referencia a la libertad de asociación no quiere decir que se abran las puertas a los sindicatos o que se obligue a la gente a afiliarse a éstos. Se trata de una cuestión de respeto. Si un trabajador escoge libremente afiliarse a un sindicato, este principio le pide a la empresa que respete esa opción. Del mismo modo, si un trabajador decide libremente no afiliarse a un sindicato, esa decisión también debe respetarse. Se pide a las organizaciones que no ejerzan una influencia indebida sobre la decisión de un trabajador.

En lo que atañe a la negociación colectiva, el Pacto Mundial no espera que el empleador altere el marco de las relaciones laborales; no obstante, muchas organizaciones líderes reconocen la utilidad del diálogo y la negociación para lograr la competitividad. La

negociación colectiva ha de ser una cuestión de libre elección. Sólo puede darse si la empresa está de acuerdo. El Pacto Mundial no le exige estar de acuerdo.

**Principio 4:** Eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio. Este principio se refiere tanto a problemas ligados al trabajo en régimen de servidumbre, que implica el trabajo en pago de una deuda, como a situaciones de trabajo forzoso. Afirma que los trabajadores tienen derecho a ser remunerados por su trabajo, con dinero y no en especie; que deben prestar su trabajo libremente; y que, si así lo desean, pueden renunciar a su trabajo de acuerdo con la legislación y las prácticas nacionales. No deberían estar encerrados en su lugar de trabajo ni quedar expuestos a la violencia en el mismo.

**Principio 5:** Abolición efectiva del trabajo infantil. La OIT adoptó un convenio sobre la eliminación de las peores formas de trabajo infantil (Convenio número 182), y el primer objetivo han de ser los principios recogidos en ese instrumento. Los niños representan la fuerza laboral del futuro. Puesto que la calidad de la fuerza de trabajo determina tanto la competitividad de las empresas como la del propio país, el hecho de mantener a los niños en el empleo en lugar de educarlos socava la competitividad futura.

Las empresas no deberían recurrir a modalidades socialmente inaceptables del trabajo infantil, que llevan al niño a perder sus oportunidades de educación. Es preciso encontrar un equilibrio en virtud del cual, si un niño tiene que trabajar, no tenga que hacerlo en un entorno de explotación o peligro, sino en un entorno en que se atiendan sus necesidades educativas. Sin embargo, como objetivo a largo plazo, las empresas tienen que considerar la manera de que, tanto ellos como la sociedad en la que viven, reemplacen a los niños que forman parte de la fuerza laboral a fin de proteger la vida de esos niños y contribuir al desarrollo del capital humano de la sociedad.

**Principio 6:** Eliminar la discriminación en relación con el empleo y la ocupación. Esto sólo exige a las empresas contratar a las personas en base a su capacidad para realizar el trabajo que requiere el puesto que ofrecen. Si, en lugar de ello, basan la contratación en el género de las personas, la raza, la religión u otros prejuicios, significa que están perjudicando a su negocio. Los ascensos también deberían basarse en el mérito de las personas. Existen sobradas pruebas de las consecuencias positivas de las prácticas no discriminatorias sobre la productividad y la rentabilidad de las empresas. Este principio le pide a las empresas que, en su forma de conducirse, no caigan en la trampa de los prejuicios.

### ***Medioambiente***

**Principio 7:** Las empresas deberían apoyar un enfoque preventivo ante los retos medioambientales. La obligación relativa a la legislación medioambiental recae sobre los gobiernos nacionales y seguirá siendo de actualidad el debate en torno a lo que se entiende en la práctica por un enfoque preventivo.

No obstante, para las empresas significa, en términos prácticos, que deberían guiarse por criterios científicos fiables en cuanto a las posibles repercusiones medioambientales de un determinado producto o proceso. No debería exigírsele a la empresa lo que resulta imposible en la práctica; a saber, demostrar que un determinado producto o proceso no tendrá repercusiones medioambientales negativas. Antes bien, basándose en su propia valoración, fundada en criterios científicos fiables, y en su propia evaluación del riesgo; en ausencia de pruebas científicas de que un determinado producto o proceso pueda resultar peligroso, debe sentirse libre para atender la situación con apego a lo dispuesto en la legislación nacional.

**Principio 8:** Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad medioambiental. La respuesta en este apartado depende de las características y del tamaño de la empresa. Sin embargo, al aplicar políticas y prácticas medioambientales responsables, las empresas mejoran la productividad y dan ejemplo a los demás. Se alienta a las empresas a pronunciarse en favor de la responsabilidad medioambiental dentro de su red de contactos comerciales.

**Principio 9:** Fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente. Se insta a las empresas a estudiar el uso y el desarrollo de tecnologías respetuosas del medio ambiente, que no sólo benefician al medio ambiente local y mundial, sino que mejoran, además, su eficacia y productividad. Las tecnologías respetuosas del medio ambiente contribuyen a garantizar que el aire y el agua, así como los recursos naturales, sean accesibles a un costo razonable. Las empresas deberían empeñarse en el perfeccionamiento continuo de las tecnologías respetuosas del medio ambiente.

### ***Combate a la corrupción***

**Principio 10:** Las empresas deberán trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno. Este décimo principio se incorporó a raíz de la adopción de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción en diciembre de 2003, y pretende fortalecer los valores fundamentales del estado de derecho, la honradez, la responsabilidad, la integridad y la transparencia. También aborda la cuestión de la desconfianza en las instituciones generada por la corrupción y de sus consecuencias en términos de "deslegitimación" del gobierno.

En la Convención se reconoce que la responsabilidad de adoptar medidas contra la corrupción incumbe a los gobiernos. Sin embargo, también se reconoce que tanto el sector privado como la sociedad civil tienen un papel que cumplir en este ámbito. Un cometido primordial es la promoción, el apoyo y la instigación a los gobiernos para que cumplan con sus obligaciones derivadas de la Convención, así como la exigencia de

responsabilidades a los gobiernos por sus acciones. A través de este principio, las empresas también pueden contribuir a garantizar que se establezca el entorno de estabilidad y seguridad que requieren las inversiones para producir beneficios. A través de la lucha contra la corrupción, las empresas pueden enfrentarse a las distorsiones del mercado que ésta genera, y contribuir a la creación de un entorno de igualdad de oportunidades.

Es posible que la empresa no pueda abordar los diez principios al mismo tiempo, y tampoco se espera que lo haga. Habida cuenta de las grandes diferencias en cuanto al tamaño y la ubicación de las empresas en todo el mundo, se alienta a éstas para que se esfuercen, a su manera y a su propio ritmo, por asumir, apoyar y aplicar estos principios en el lugar de trabajo.

Las empresas están, y seguirán estando, en el foco de atención por razón de sus políticas y prácticas sociales y medioambientales. El Pacto Mundial es una oportunidad para que demuestren públicamente de qué manera promueven y apoyan los principios universales de los derechos humanos, los principios y derechos fundamentales en el trabajo, las prácticas medioambientales sostenibles y la lucha contra la corrupción.