



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

***“La Responsabilidad Social Empresarial como
herramienta de comunicación.”***

Trabajo de Tesis presentada por:

Gabriela Isabel Guido Quintana de Ajanel.

Asesora

M.A. Aracelly Krisanda Mérida González

Guatemala febrero de 2012

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación

Consejo Directivo

Director

Lic. Julio E. Sebastián Ch.

Representantes Docentes

Lic. Víctor Carillas

M.A. Amanda Ballina

Representantes Estudiantiles

Néstor Aníbal de León Velásquez

José Jonatán Girón Ticurù

Representante de los Egresados

Lic. Johnny Michael González Batres

Secretaria

M. Sc. Claudia Molina

Tribunal Examinador

M.A. Aracelly Mérida

M.A. Juan Alberto González Jacobo

Licda. Miriam Yucuté

Lic. César Paiz

Lic. Héctor Salvatierra

Lic. Gustavo Morán



s/n

Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 29 de julio de 2011
Dictamen aprobación 114-11
Comisión de Tesis

Estudiante
Gabriela Isabel Guido Quintana
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad de Guatemala

Estimado(a) estudiante **Guido**:

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por la Comisión de Tesis en el inciso 1.9 del punto 1 del acta 10-2011 de sesión celebrada el 29 de julio de 2011 que literalmente dice:

1.9. Comisión de Tesis acuerda: A) Aprobar al (la) estudiante Gabriela Isabel Guido Quintana, carné 9119504, el proyecto de tesis: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN. B) Nombrar como asesor(a) a: M.A. Aracelly Mérida.

Asimismo, se le recomienda tomar en consideración el artículo número 5 del REGLAMENTO PARA LA REALIZACIÓN DE TESIS, que literalmente dice:

... "se perderá la asesoría y deberá iniciar un nuevo trámite, cuando el estudiante decida cambiar de tema o tenga un año de habersele aprobado el proyecto de tesis y no haya concluido con la investigación." (lo subrayado es propio).

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: Comisión de Tesis
AM/Eunice S.



558-11

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 31 de octubre de 2011

Comité Revisor/ NR

Ref. CT-Akmg 92-2011

Estudiante

Gabriela Isabel Guido Quintana de Ajanel

Carné **9119504**

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Ciudad Universitaria, zona 12.

Estimado(a) estudiante **Guido**:

De manera atenta nos dirigimos a usted para informarle que esta comisión nombró al **COMITÉ REVISOR DE TESIS** para revisar y dictaminar acerca de su tesis: **LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN**.

Dicho comité debe rendir su dictamen en un plazo no mayor de 15 días calendario a partir de la fecha de recepción y está integrado por los siguientes profesionales:

- M.A. Aracelly Mérida, presidente(a).
- M.A. Juan Alberto González, revisor(a).
- Licda. Miriam Yucuté, revisor(a).

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS

M.A. Gustavo Bracamonte Cerón
Director ECC



M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: comité revisor. Adjunto fotocopia del Informe final de tesis y boleta de evaluación respectiva.

Larissa Melgar

archivo.

AM/GB/Eunice S.

Edificio M2,
Ciudad Universitaria, zona 12.
Teléfonos: (502) 2418-8920
(502) 2443-9500 extensión 1478
Telefax: (502) 2418-8910
www.comunicacion.usac.edu.gt



Autorización informe final de tesis por Terna Revisora

Guatemala, 28 de noviembre de 2011.

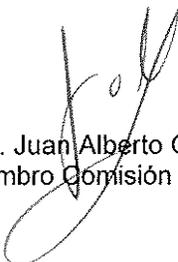
M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora
COMISIÓN DE TESIS
Escuela de Ciencias de la Comunicación,
Edificio.

Distinguida M.A. Mérida:

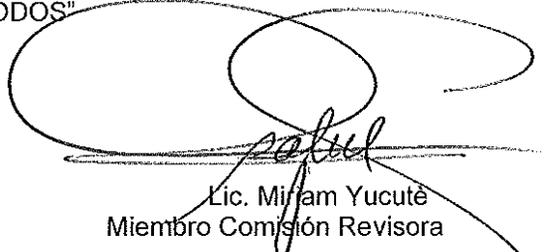
Atentamente informamos a usted que la estudiante, Gabriela Isabel Guido Quintana de Ajanel Carné: 1 991 19504 ha realizado las correcciones y recomendaciones a su TESIS, cuyo título final es: **La Responsabilidad Social Empresarial - RSE- como herramienta de comunicación.**

En virtud de lo anterior, se emite DICTAMEN FAVORABLE a efecto de que pueda continuar con el trámite correspondiente.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



M.A. Juan Alberto González Jacobo
Miembro Comisión Revisora



Lic. Mirjam Yucuté
Miembro Comisión Revisora



M.A. Aracelly Mérida
Presidente Comisión Revisora

c.c. archivo



Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

s/n

Guatemala, 23 de enero de 2012
Tribunal Examinador de Tesis/N.R.
Ref. CT-Akmg- No. 05-2012

Estudiante

Gabriela Isabel Guido Quintana de Ajanel

Carné 199119504

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Guido**:

Por este medio le informamos que se ha nombrado al tribunal examinador para que evalúe su trabajo de investigación con el título: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL -RSE- COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN, siendo ellos:

M.A. Aracelly Mérida, presidente(a)
M.A. Juan Alberto González Jacobo, revisor(a).
Licda. Miriam Yucuté, revisor(a)
Lic. César Paiz, examinador(a).
Lic. Héctor Salvatierra, examinador(a).
Lic. Gustavo Morán, suplente.

Por lo anterior, apreciaremos se presente a la Secretaria del Edificio M-2 para que se le informe de su fecha de examen privado.

Deseándole éxitos en esta fase de su formación académica, nos suscribimos.

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS

M.A. Gustavo A. Bracamonte C.
Director ECC

Copia: Larissa
Archivo
AM/Eunice S.



M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis



Edificio M2,
Ciudad Universitaria, zona 12.
Teléfonos: (502) 2418-8920
(502) 2443-9500 extensión 1478
Telefax: (502) 2418-8910
www.comunicacion.usac.edu.gt



Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala

088-12

Guatemala, 06 de marzo de 2012
Orden de Impresión/NR
Ref. CT-Akmg- No. 04-2012

Estudiante
Gabriela Isabel Guido Quintana de Ajanel
Carné **9119504**
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Guido**:

Nos complace informarle que con base a la **autorización de informe final de tesis por asesor**, con el título **LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL -RSE- COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN**, se emite la orden de impresión.

Apreciaremos que diez ejemplares impresos sean entregados en la Secretaría General de esta unidad académica ubicada en el 2º nivel del Edificio M-2. Seis ejemplares y dos cd's en formato PDF, en la Biblioteca Flavio Herrera y dos ejemplares y un cd en formato PDF en la Biblioteca central de esta universidad.

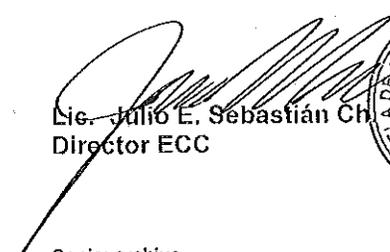
Es para nosotros un orgullo contar con un profesional como usted, egresado(a) de esta Escuela, que cuenta con todas las calidades para desenvolverse en cualquier empresa en beneficio de Guatemala, por lo que le deseamos toda clase de éxitos en su vida.

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


M.A. Aracely Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis




Lic. Julio E. Sebastián Ch.
Director ECC



Copia: archivo
AM/JESCH/Eunice S.

Para efectos legales, únicamente la autora es la responsable del
contenido de este trabajo.

Dedicatoria

- A Dios Que me permitió la vida para lograr este éxito.
- A mis padres Mirella Quintana (+) y José Guido (+), a quienes en vida les quedé debiendo este título. Misión cumplida.
- A mis hijos Carlos Andrés y Emiliano Paolo, motores y luz de mi vida.
- A mi esposo Carlos Ajanel, por su apoyo incondicional y entusiasmo. Gracias por ayudarme en la travesía y el cierre de este capítulo de mi vida.
- Al Comité Z6 Protagonistas de esta historia, gracias por su amistad y apoyo incondicional.
- A mi empleo Que me permitió documentar y narrar de nuestras experiencias vividas en zona seis.
- A mi asesora M.A. Aracelly quien me orientó y animó con profesionalismo, respeto y sobre todo cariño. Gracias por ayudarme a cerrar este ciclo que por años fue una asignatura pendiente.

Resumen	I
Capítulo 1	3
Anotaciones preliminares.....	3
1.1. Título del tema.....	3
1.2. Introducción.....	3
1.3. Antecedentes	4
1.4. Justificación.....	5
1.5. Descripción y delimitación del tema	6
1.6. Objetivos:.....	8
Capítulo 2	10
2. Comunicación	10
2.1. Comunicación/definición	10
2.1.1. Características.....	12
2.1.2. Comunicación Corporativa.....	13
Capítulo 3	17
3. La responsabilidad social empresarial –RSE-	17
3.1. Antecedentes del sector privado y su proceso de relacionamiento.....	17
3.2. La Responsabilidad Social Empresarial	22
3.3. Principios básicos de la RSE	23
3.4. La RSE llega a Guatemala	26
3.5. Concepto de Valor Compartido.....	27
3.6. RSE como herramienta de comunicación	30
Capítulo 4	34
4. La Empresa objeto de estudio	34
4.1. La planta de operaciones.....	34
4.2. Antecedentes de relacionamiento comunitario	36
4.3. Código de Valores Ética y Conducta de la Empresa	38
Capítulo 5	41
5. Organización comunitaria	41
5.1. Concepto	41

5.2.	Características	43
5.3.	Organización	46
5.4.	Alcaldía Auxiliar.....	46
5.5.	Líder.....	47
5.6.	Líder Comunitario.....	48
5.7.	Comités Únicos de Barrio	49
5.8.	Barrio	51
5.9.	Proceso de elección de vecinos a interrelacionarse	51
5.10.	Ubicación de los barrios.....	53
	Capítulo 6	54
	Implementación de la RSE como herramienta de comunicación de la empresa para establecer relaciones con las comunidades aledañas a su planta de operaciones.	54
6.1	Antecedentes del Comité Socio Ambiental	54
6.2	Creación del Comité Socio Ambiental.....	57
6.2.1	Estructura del Comité.....	60
6.2.2	Principios del Comité.....	62
6.2.3	FODA del Área.....	62
6.2	Implementación de la RSE como herramienta de comunicación de la empresa y las comunidades aledañas a su planta de operaciones.	66
	Conclusiones.....	81
	Recomendaciones	82
	Referencias bibliográficas.....	83
	e- grafía	85
	Entrevistas realizadas a:	86
	Glosario de Siglas	86
	Glosario	87

Resumen

Esta monografía vivencial, sistematiza las experiencias de la autora, quien labora en la empresa que hoy es objeto sujeto de estudio como Gestora Comunitaria de la fábrica ubicada en la zona seis, durante el proceso de relacionamiento entre la compañía y las comunidades de vecinos que se sitúan en los alrededores de su planta de operaciones en la referida zona capitalina.

Esta sistematización y la implementación de la RSE en la zona, se lleva a cabo en medio de la cultura de polarización que vive la población guatemalteca. Las posturas contrapuestas en relación a las industrias extractivas de minerales, hace de esta monografía un instrumento valioso de investigación y de análisis social, además de demostrar que pese a lo complicado del conflicto, es posible encontrar espacios de convergencia que coadyuven al desarrollo local y comunitario, a través de la aplicación o implementación de la Responsabilidad Social Empresarial que se ha convertido en la herramienta fundamental utilizada en el proceso de comunicación y para establecer relaciones formales con las comunidades aledañas a la planta de operaciones de una empresa que industrializa materiales de construcción.

Esta herramienta se aplica entre diversos grupos de enfoque o públicos interesados. Para establecer el vínculo empresa/comunidades, también se hizo uso de otras metodologías tales como la participativa, el llenado de matrices sociales, mapeos de actores, identificación de partes interesadas, elaboración de proyectos de interés y desarrollo social local, así como el establecimiento de un canal de comunicación formal entre la empresa y las comunidades y viceversa.

El proceso de relacionamiento ha sido enriquecedor, y para el cual se ha utilizado la experiencia en comunicación que tiene la autora, comunicadora social y

periodista durante diez años en diferentes medios de comunicación escritos y oficinas de prensa de entidades públicas y privadas.

La interacción o interlocución entre la empresa y las comunidades vecinas, ha significado un constante aprendizaje en donde la retroalimentación ha sido necesaria para establecer ese vínculo de confianza que genera valor y cambio. Pocos casos como el que se describe en la monografía, se han documentado en Guatemala, lo que agrega valor didáctico y documental al trabajo que se desarrolla.

Capítulo 1

Anotaciones preliminares

1.1. Título del tema

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como herramienta de comunicación

1.2. Introducción

Algunas empresas están sintiendo la necesidad de replantearse la manera tradicional de desarrollar sus actividades. Para ello, intentan ser más permeables respecto a lo que sucede a su alrededor y más conscientes de su impacto sobre las comunidades en las que actúan, así como la incidencia de sus operaciones en las generaciones futuras. Sin embargo, en tiempos de crisis social y medioambiental, la confianza en las empresas es baja y las relaciones entre las comunidades, empresas, organizaciones ambientalistas, etc., continúan siendo difíciles. En países en vías de desarrollo, son mucho mayores tanto los posibles impactos sociales y medioambientales, como las reticencias a la colaboración.

El objetivo de esta monografía es describir y documentar como la RSE ha fungido como herramienta de comunicación y de interacción que la empresa utiliza con aquellos actores que tradicionalmente no han sido considerados sus interlocutores principales tales como: los vecinos, las comunidades y autoridades locales, otras empresas situadas en el área, las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), y las asociaciones o colectivos que existen dentro de ellas, u otros grupos situados históricamente en la periferia de las actividades de la empresa y con los que a veces se han dado relaciones conflictivas o difíciles.

1.3. Antecedentes

En materia de relacionamiento comunitario, no hay ley ni norma que obligue a las empresas privadas a establecer un vínculo con las comunidades que rodean a sus plantas de operación, oficinas y sedes centrales, pero si hay conceptos, procesos y principios morales y profesionales que coadyuvan a establecer estos nexos con los vecinos.

En tanto el reglamento de Evaluación, Seguimiento y Control Ambiental, del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales, en su artículo 17, (Legislativo, 2003) establece la Evaluación de Impacto Social, entendiéndolo éste como “un proceso de evaluación y estimación de las consecuencias sociales y culturales ante cualquier proyecto, obra, industria o cualquier otra actividad que pudiera alterar el normal ritmo de vida de las poblaciones y en consecuencia afectar su calidad de vida”. Este procedimiento es requerido por parte de la Dirección General de Gestión Ambiental y Recursos Naturales.

Como parte de la observancia a la referida normativa y dentro del cumplimiento del Código de Valores, Ética y Conducta de la empresa, entre otros factores que se detallan más adelante, la empresa decidió en el 2008 iniciar un proceso de consultas y relacionamiento con las comunidades vecinas a su planta de operaciones de zona seis, así como con los colaboradores y sus familias, las autoridades locales y líderes comunitarios del área.

En tanto la conciencia cívica, las organizaciones comunales y barriales, la participación ciudadana; exigen de las empresas que se sitúan en sus vecindades, el apoyo o colaboración que va en pro de estas comunidades. Buscan mediante solicitudes de materiales, o bien algún tipo de apoyo económico, el resarcimiento o mitigación de los impactos que generan las empresas en sus entornos, y los invierten o emplean en mejoras de la infraestructura local.

Durante la investigación de la presente monografía, no se encontró ningún proceso de relacionamiento comunitario similar, que contenga el establecimiento de un Comité con las características análogas y que haya sido sistematizado y que sea de carácter público, lo que permite afirmar que es un caso único el que hoy se presenta.

1.4. Justificación

La empresa objeto de estudio, en el pasado guardaba hermetismo acerca de sus operaciones e instalaciones, no había relación ni comunicación con las seis comunidades más cercanas, a lo más que se podía aspirar como vecino era a lograr ingresar a la empresa como trabajador, sin que eso significara establecer una relación formal de comunicación.

Por más de 112 años, la empresa ha sido vecina en la zona seis, e inició hace cinco años un proceso de relacionamiento formal, lo que representó un cambio en la manera de relacionarse con los vecinos, abrió un canal de comunicación formal de ambas vías entre las comunidades aledañas y su planta de operaciones, utilizando como herramienta de comunicación la implementación de su política de RSE.

De igual manera utilizó medios y herramientas alternativas de comunicación con el fin de escuchar a sus vecinos, responder sus inquietudes, mitigar los impactos que sus operaciones generan en el área, de manera tal que cambió la forma de operar y, de esa manera buscar que la comunidad de la zona seis y Chinautla la viera como un vecino más.

Todo esto forma parte de la Responsabilidad Social Empresarial de la cual es pionera en nuestro país (www.centrase.org.gt/socios). El proceso de

relacionamiento (manera de relacionarse e interactuar con las comunidades a las que hace referencia), entre la empresa y las comunidades iniciaba y con ello, una nueva etapa.

Es así como se abría camino de una forma no tradicional, mediante nuevas estrategias, políticas y mecanismos, todas conjugadas para lograr la estabilidad y sostenibilidad del proceso de relacionamiento y de la operación de la fábrica. La escritora de esta monografía, ha sido partícipe, como líder en el proceso de comunicación, lo que hace que el presente documento relate en un buen porcentaje, la vivencia y coparticipación de la autora.

La RSE también tiene una imprescindible perspectiva externa que se conjuga de diferentes maneras: por un lado, en la relación con los grupos objetivos y, por otro, en cuanto a la manera que tiene cada organización de comunicar y difundir su responsabilidad social. La Comunicación y la RSE tienen mucho que ver. Tal vez en muchas ocasiones no nos damos cuenta de lo ligadas que están y de la importancia que tiene una para la otra. Ambas afectan a la gestión integral y transversal de las organizaciones y suponen un diálogo o relación ética y transparente con los distintos grupos de interés (empleados, proveedores, clientes, entre otros) o públicos internos y externos, con los que estas se relacionarán.

1.5. Descripción y delimitación del tema

Las relaciones con la comunidad que promuevan un beneficio mutuo forman parte de los objetivos sociales que debieran tener todas las empresas. Las relaciones con la comunidad deberán ser planeadas teniendo siempre en cuenta las características peculiares de la misma. El paso inicial debe ser investigar las formas de pensar, intereses, necesidades, problemas, anhelos y líderes que influyen en las opiniones de la comunidad (Arenales, Sánchez, & Murphy, 2000).

Es por ello y con base a la investigación e interacción que la empresa llevó a cabo durante el proceso de implementación de metodologías participativas en donde se conoció las motivaciones, inquietudes, objetivos, planes y demandas de los vecinos de zona seis, fue que la empresa decidió establecer un mecanismo de relacionamiento e interacción con las comunidades más cercanas a su fábrica en la referida zona.

El beneficiar a las poblaciones más cercanas a sus operaciones, ha sido la política empresarial que la compañía ha puesto en marcha en los últimos años. El requisito *sine qua non* para aportar algún tipo de colaboración con los vecinos, es la participación de la comunidad organizada, así como la inclusión de las autoridades locales, en el proyecto de desarrollo local que debe de responder a un proceso de auto evaluación e identificación de necesidades, así como priorización de problemas identificados.

La empresa no contribuye con dinero en efectivo, tiene una política de donaciones y una matriz en la cual señala en que sí y en que no colabora, además se constituye en fiscalizador de lo donado. Al mismo tiempo documenta el proceso de transformación en el cual se invirtieron los recursos otorgados por la compañía.

Pero la empresa no quiere proyectarse en la comunidad como un “donante más” o como “el donante” ante las solicitudes de materiales de construcción, quiere convertirse en factor de cambio, de transformación a través de la capacitación a las organizaciones de barrio preexistentes, de diseño, elaboración y ejecución de proyectos de desarrollo local que nazcan del seno de los vecindarios, tal y como se establece en la política de inversión social de la empresa. Quiere proyectarse como un vecino más, posiblemente el más grande, el económicamente más poderoso, pero al fin y al cabo, vecino.

No pretende, en ningún momento, sustituir las labores y obligaciones del Estado, o bien de las autoridades locales, entiéndase alcaldes auxiliares o delegaciones de ministerios de Estado, entre otros. La empresa contribuye con sus vecinos mediante las gerencias de Sostenibilidad y Relaciones Comunitarias. Con sus autoridades contribuye con el pago de sus impuestos, arbitrios y regalías establecidas en la ley.

Esta monografía trata acerca de la utilización de la Responsabilidad Social Empresarial como herramienta de comunicación por una empresa privada que industrializa materiales de construcción, para establecer relaciones con las comunidades aledañas a su planta de operaciones en zona seis y Chinautla.

1.6. Objetivos:

1.6.1. Objetivo General

Describir la Responsabilidad Social Empresarial como herramienta de comunicación por una empresa privada que industrializa materiales de construcción, para establecer relaciones con las comunidades aledañas a su planta de operaciones en zona seis y Chinautla

1.6.2. Objetivos específicos

- ✓ Explicar los conceptos de comunicación, empresa, responsabilidad social y otros conceptos afines al tema de estudio

- ✓ Exponer la implementación de la responsabilidad social empresarial como herramienta de comunicación por una empresa privada que industrializa materiales de construcción, para establecer relaciones con las comunidades aledañas a su planta de operaciones en zona seis y Chinautla

- ✓ Narrar la experiencia de la creación del Comité Socio Ambiental como canal de comunicación formal entre la empresa objeto de estudio y algunas comunidades de la zona seis y Chinautla.

Capítulo 2

2. Comunicación

El proceso de comunicación, ha sido desde los orígenes de la humanidad, fundamental para el ser humano. La comunicación ha trascendido de un simple concepto, ha evolucionado hasta convertirse en una ciencia la cual se interrelaciona con todos los procesos humanos. La comunicación como tal se ha desarrollado, diversificado y adecuado a los cambios y necesidades de la humanidad, así como a las transformaciones tecnológicas que hoy en día hacen cada vez más fácil y accesible el proceso de comunicación.

2.1. Comunicación/definición

El modelo de comunicación de Shannon y Weaver formulada a finales de los años 40 (The Mathematical Theory of communication), define a la comunicación, como todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes, en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupala (Shannon, 2011).

Ese concepto de comunicación fue el mismo que se enseña en las aulas de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, un poco más traducido, ejemplificado en el que se indica que es el proceso en donde un emisor envía un mensaje utilizando un código, por medio de un canal a un receptor que lo decodifica y luego éste se transforma en emisor.

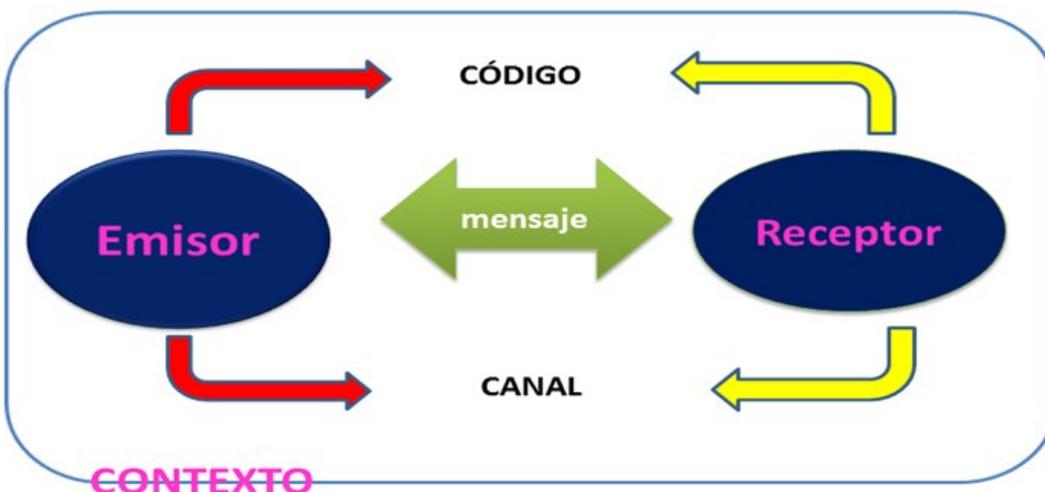
Shanon y Weaver son los primeros teóricos que describen todos y cada uno de los elementos del proceso de comunicación. En la descripción del proceso de comunicación se define al **Código** como al sistema de signos y reglas para

combinarlos, que por un lado es arbitrario y por otra parte debe de estar organizado de antemano.

El **Canal**, es el medio físico a través del cual se transmite la comunicación. Ej.: El aire en el caso de la voz y las ondas Hertzianas en el caso de la televisión y radio.

Por su parte el **Emisor** es la persona que se encarga de transmitir el mensaje. Esta persona elige y selecciona los signos que le convienen, es decir, realiza un proceso de codificación; codifica el mensaje. En tanto el **Receptor** será aquella persona a quien va dirigida la comunicación; realiza un proceso inverso al del emisor, ya que descifra e interpreta los signos elegidos por el emisor; es decir, descodifica el mensaje.

El **Mensaje** es lo que se quiere comunicar, un contenido y un proceso que con sus aspectos previos y sus consecuencias motive el mensaje. Las circunstancias que rodean un hecho de comunicación se denominan **Contexto** y estas situaciones o escenarios en los que se transmite el mensaje contribuyen a su significado.



Elaboración propia, basada en el concepto de Shannon y Weaver.

2.1.1. Características

La comunicación es toda una ciencia que se nutre por las diversas formas de comunicar y sus respectivas características, las cuales son muchas con conceptos y definiciones extensas. Hay comunicación un tanto intrapersonal como interpersonal; con la primera hacemos una interiorización a nuestros pensamientos; con la segunda, nos comunicamos con quienes están a nuestro alrededor y lo podemos hacer de manera escrita y oral, entre otras.

Aunque la comunicación adopta múltiples formas, las más importante es la comunicación verbal y la comunicación no verbal.

La comunicación verbal, puede realizarse de dos formas: oral: a través de signos orales, sonidos, gestos y palabras habladas; o la comunicación escrita: por medio de la representación gráfica de signos, utilizando un lenguaje y un alfabeto en común.

Hay múltiples formas de comunicación oral. Los gritos, silbidos, llantos y risas pueden expresar diferentes situaciones anímicas y son una de las formas más primarias de la comunicación. La forma más evolucionada de comunicación oral es el lenguaje articulado, los sonidos estructurados que dan lugar a las sílabas, palabras y oraciones con las que nos comunicamos con los demás.

Las formas de comunicación escrita también son muy variadas y numerosas (ideogramas, jeroglíficos, alfabetos, siglas, graffiti, logotipos entre otros).

En nuestro tiempo, en la comunicación **no verbal** tienen más importancia los elementos de este tipo de comunicación. Cuando hablamos con alguien, sólo una pequeña parte de la información que obtenemos de esa persona procede de sus palabras. Los investigadores han estimado que entre el sesenta y el setenta por

ciento de lo que comunicamos lo hacemos mediante el lenguaje no verbal; es decir, gestos, apariencia, postura, mirada y expresión.

La comunicación no verbal se realiza a través de multitud de signos de gran variedad: imágenes sensoriales (visuales, auditivas, olfativas), sonidos, gestos, movimientos corporales, etc.

La comunicación no verbal mantiene una relación con la comunicación verbal, pues suelen emplearse juntas. En muchas ocasiones actúa como reguladora del proceso de comunicación, contribuyendo a ampliar o reducir el significado del mensaje. Los sistemas de comunicación no verbal varían según las culturas. Generalmente, cumple mayor número de funciones que el verbal, pues lo acompaña, completa, modifica o sustituye en ocasiones.

Entre los sistemas de comunicación no verbal tenemos: el lenguaje corporal, nuestros gestos, movimientos, el tono de voz, nuestra ropa e incluso nuestro olor corporal también forman parte de los mensajes cuando nos comunicamos con los demás.

2.1.2. Comunicación Corporativa

El mundo no se mueve sin comunicación, algunos llaman al siglo XXI la era de las comunicaciones, por lo que esta ciencia desempeña un papel fundamental en el desarrollo de cualquier interacción humana, y más aún cuando su cambio de acción se circunscribe a la actividad laboral, donde es preciso que los mensajes sean leídos con un mínimo de distorsión para alcanzar un desempeño eficiente.

Las empresas o corporativos requieren diariamente comunicarse hacia lo interno y externo de las compañías. La comunicación corporativa en la actualidad es el enlace entre la fuente de la noticia empresa o institución y la sociedad a través de

los medios de comunicación. Este enlace deben entenderlo los empresarios, políticos, medios de comunicación y la opinión pública en general. La comunicación corporativa es la que le proveerá las herramientas necesarias para obtener soluciones generales en todo el globo de la comunicación, logrando de esta forma que una empresa alcance conjuntamente mejor posicionamiento en el mercado y mayor beneficio económico, Ruiz Cervantes, 2009.

La comunicación corporativa ha sido denominada de varias maneras en el seno de las empresas o instituciones, algunas veces se le reconoce como: comunicación organizacional, institucional, empresarial, estratégica, etcétera. Lo cierto es que es una forma de comunicación aplicada específicamente a la relación entre una organización y sus públicos.

Pero es necesario definir las diferentes dinámicas de este tipo de comunicación: La **Comunicación empresarial:** o corporativa se refiere al conjunto de mensajes que una empresa trasmite a públicos de interés determinados, con el fin de dar a conocer lo que es, hace y ofrece, y lograr así establecer una empatía entre ambos y en definitiva, buena imagen pública.

La **Comunicación integral o global:** se da cuando se trabaja en comunicación corporativa, la tarea se divide en dos: comunicación interna y comunicación externa, que unidas dan el producto: Comunicación integral o global.

“la comunicación corporativa de una entidad es todo lo que la empresa *dice* acerca de sí misma”. (Ruiz Cervantes, 2009). Es el enfoque integrado de toda la comunicación producida por una organización, dirigida a todos los públicos objetivos relevantes.

La comunicación corporativa puede catalogarse como “una nueva visión del rol de la comunicación, tanto dentro de la organización como en las interrelaciones entre la organización y su entorno, ya que es un instrumento de gestión por medio

del cual toda forma de comunicación interna y externa, conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende". (Riel: 1997 p 26)

A partir de esto, se podría aseverar que la comunicación corporativa tiene como fin relacionarse con los diferentes públicos, apoyándose, para ello, en las distintas técnicas comunicativas y así crear una imagen pública positiva de la compañía. Según, (Caprioti, 1992) la comunicación corporativa debe estar integrada: si se reconoce que existen una multitud de aspectos que comunican en la organización, se debe tener cuidado de planificarlos adecuadamente para que haya coherencia, apoyo y reafirmación mutua entre las diferentes alternativas comunicativas.

La comunicación corporativa, como primer elemento, viene a representar el conjunto de mensajes que una organización proyecta a públicos determinados, con el fin de dar a conocer su misión y visión y lograr establecer una empatía entre ambos. Por lo tanto, la comunicación corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

El objetivo fundamental de cualquier proceso de comunicación corporativa es obtener una opinión positiva, tanto interna como externa, y una imagen adecuada a su estrategia entre los públicos objetivos. La comunicación corporativa tiene como propósito principal la persuasión, por lo tanto está limitada al emisor como ente dominante influyente afectando unilateralmente al receptor. Es decir, el armonizar y coordinar las formas de comunicación externa e interna para crear una relación positiva entre la empresa y sus públicos (Ruiz Cervantes, 2009).

Por su parte Beatriz Revilla, www.fundacionluisvives.org/rse, afirma que aún no existe el consenso acerca de una definición concreta del término responsabilidad

social corporativa o responsabilidad social de la empresa. La comunicación no solo tiene características comunes con la responsabilidad social, sino que a su vez la acompaña, la apoya y es instrumento para su desarrollo y evolución. Una buena comunicación facilita la transparencia en las organizaciones comprometidas con la RSE, añadiendo valor a su compromiso. Ambas avanzan cada vez más rápido y de la mano.

“Para lograr una perfecta implementación y apropiación de la responsabilidad social en cualquier organización es necesario que esta impregne la cultura de la entidad y esto solo se logra a través de una buena información y comunicación interna” www.fundacionluisvives.org/rse . La RSE y la comunicación van de la mano en el establecimiento de relaciones con los colaboradores, autoridades, vecinos, comunidades, etc., pero para esto deberá permear esta cultura de RSE a todo nivel, con todos los públicos interesados.

Capítulo 3

3. La responsabilidad social empresarial –RSE-

Los criterios de responsabilidad social se introducen cada vez más en la gestión diaria de las empresas al igual que la comunicación, que debe fluir en la organización, en todos los sentidos y niveles, es decir, en su totalidad. Por ello, la responsabilidad social y la comunicación son “compañeras de viaje evolucionan y crecen de forma paralela y se necesitan y favorecen mutuamente”. En este capítulo describiremos sus antecedentes, la definición, principios, cómo llega a Guatemala y su utilización como herramienta de comunicación.

3.1. Antecedentes del sector privado y su proceso de relacionamiento

Los teóricos definen al sector privado como a la parte de la economía que busca el ánimo de lucro en su actividad y que no está controlada por el Estado, o bien a las organizaciones privadas sin ánimo de lucro están incluidos como parte del sector voluntario. Del sector privado se espera que diversifique la producción industrial y que haga grandes inversiones (CENTRARSE, RSE, una nueva mirada empresarial, 2007), su papel también es atraer la inversión y la tecnología procedente del exterior. Pero también el sector privado debe contribuir al desarrollo y a la creación de empleo.

Es considerado como parte del sistema económico integrado por empresas y consumidores distintos al Estado y sus dependencias (http://www.finanzaspersonales.com.co/wf_Diccionario.aspx, 2011), o como el sector de la actividad económica en el que la propiedad de los medios de producción es privada. Está compuesto por las unidades familiares, las sociedades mercantiles y otras entidades privadas (http://portal.lacaixa.es/docs/diccionario/S_es.html, 2011) Está formado por el

conjunto de las actividades económicas independientes del control estatal. Coincide con las actividades productivas realizadas por la empresa privada.

En 1957, los empresarios del país, organizados en distintas Cámaras y Asociaciones, reconocen la necesidad de crear un ente coordinador, que sin menoscabar el papel y la actividad propia de cada organización, promueva un mayor acercamiento y unifique esfuerzos y acciones en defensa del estado de derecho, la libre empresa y la dignidad del individuo. En este marco, nace el Comité Coordinador de Asociaciones Agrícolas, Comerciales, Industriales y Financieras (CACIF). Desde entonces, el Comité, en su actividad de promoción de las actividades productivas y de propuesta para la situación nacional, se posiciona como un actor social de primer orden y ocupa un espacio importante en la vida política, social y económica del país (UNICE-CACIF, 2011).

En entrevista con Roberto Ardón, Director ejecutivo del CACIF, llevada a cabo el 6 de junio de 2011, nos cuenta sobre cómo ha ido evolucionando y desarrollándose el sector privado organizado dentro de la sociedad civil guatemalteca y por ende como las empresas han cambiado la forma de relacionarse con sus vecinos.

Para Ardón, el cambio de la forma de relacionamiento entre el sector privado, los entes sociales y los vecinos se origina desde el proceso de diálogo y negociación, hasta llegar a la firma de los Acuerdos de Paz en 1996. El cambio de visión y de enfoque empresarial, radica en que luego de la firma de los acuerdos se “transformó la manera de ver las relaciones en este país”, y lo disgrega en tres aspectos:

A) Cuando los compromisos están ya adquiridos, están ya firmados los acuerdos, se empieza a generar institucionalidad y es que al país se le introducen una enorme cantidad de temas en la agenda pública que no existían antes. Conversaciones que estaban latentes y preocupaciones que

estaban subyacentes y que eran objeto de razonamiento, pasan a ser de repente temas de discusión en la agenda pública y temas que tienen que ver con los pueblos indígenas, con la participación de la mujer, con la ruralidad y tema agrario entre otros.

B) Con la firma de los acuerdos se da el surgimiento importante de participación organizada en el país, de expresiones sociales que no tenían voz ni organización. Había una gran cantidad de temas que requerían actores y las voces empiezan a surgir y a cambiar. Lo que antes era el monopolio u oligopolio de actores donde se encontraba al ejército, a los partidos políticos, el sector privado y el Estado, de un momento a otro se da la horizontalización de las voces en el país, explica el directivo del CACIF.

C) Los acuerdos de paz crean institucionalidad, para cada uno de los temas se generan espacios y al hacerlo se formalizan nuevas dinámicas y nuevas relaciones. Se da un cruce en el trabajo del sector privado, la empresarialidad y el trabajo de gobierno. Estos tres temas demandan grandemente al sector privado, que estaba acostumbrado a una agenda reducida, con actores muy conocidos con instancias identificadas, y de pronto se ve frente a un mundo en el que se le exige conocer, discutir y proponer sobre temas con los cuales nunca había tenido participación. Hay un cambio de paradigma interesante, actores con los que tenían interlocución, tienen que convertirlos en interlocutores, sentarse en espacios institucionales que antes no existían.

El análisis que hace Roberto Ardón es que por fortuna esta situación vino a cambiar la visión empresarial del país, más que verlo como una amenaza o como una competencia, le abre enormemente el espectro de visión de los temas que hoy están relacionados con su actividad económica, al sector empresarial. Esta apertura está en proceso, y que para el empresario, no ha terminado que inicia

con la firma de los acuerdos de paz y que va teniendo expresiones a lo largo del tiempo.

La apertura fue un mazazo, relata Ardón, por que el sector privado tenía resuelta la manera de hacer negocios, los actores eran más estables y de repente ya no fue así. Hay una primera etapa de asombro y se rumoraba o se hablaba de la ausencia del sector privado en los grandes espacios nacionales creados luego de la firma de los acuerdos de paz y del '96 al '98, hay un reclamo de la sociedad civil debido a la ausencia total del sector privado en los temas y foros relacionados con, por ejemplo, lugares sagrados que tenía que ver con actividad productiva, “era primera vez que nos tocaba vivir y convivir con eso” refiere el empresario, y señala que como todo proceso de aprendizaje les toco aprender, por lo cual se han incorporado elementos y visiones diferentes, se ha modificado el manejo del lenguaje que les ha permitido tener una mejor interlocución.

Otro de los factores de cambio que señala Ardón en la entrevista es que el



El licenciado Roberto Ardón ha fungido como Director Ejecutivo del CACIF, por 17 años.

concepto de empresarialidad está mutando. Ya no es más el concepto tradicional de empresa: una secuencia de obreros trabajando. Hoy no es más ese el concepto de empresa, por los cambios de la política, de la economía, y la sociedad , hoy la empresa es otra cosa, ha ido moviéndose de un modelo muy cerrado, muy de techo, a un modelo mucho más abierto de empresarialidad, que ha ido desde una empresa que tenía controlado el mercado (hace 20 años lo que se producía lo vendía en el mercado local, no había competencia),

hasta esos procesos en los que le ha tocado convivir con competencia local e

internacional, leal y desleal, lo que ha llevado al sector privado a la transformación de procesos que involucra a mucha gente más que a un gerente. Hoy muchas de las empresas son en función de lo que el consumidor demanda, de lo que el consumidor políticamente pide y de lo que el proveedor exige, este es un concepto muy diferente de empresa.

Los cambios económicos mundiales, son otro factor decisivo en proceso de relacionamiento y apertura de la iniciativa privada, refiere el empresario. Hoy por hoy el mundo no es lo que era hace 30 años, la apertura del mercado es grande y la economía aún más. Las demandas cambiaron para la empresa completamente, las exigencias también, las presiones cambiaron totalmente, el entorno de valores igual, entonces hoy al empresario guatemalteco le toca competir y exportar a la par y con empresas de todo el mundo y que tienen parámetros y estándares internacionales que no había hace 20 años porque el entorno era diferente, “produzco y me compran lo que produzco”. Hoy en día el empresario y productor tiene que tomar en cuenta las exigencias de sus consumidores, por ejemplo “que mi producto no mate delfines, cuando hace 20 años a nadie le importaba eso o no se tomaba en cuenta.

Por estas razones en las empresas, desde hace unos 12 años empezó a permear el concepto de ciudadanía corporativa, se inició la discusión de cual debía ser el rol de las compañías en el entorno en que se mueven, explica el empresario. Luego deriva en algo más concreto y menos abstracto que es el rol de las empresas en materia de Responsabilidad Social, el concepto se acuña, se forma, se le da precisión, y el sector empresarial da un paso más y decide institucionalizarlo es cuando nace Centrarse, en el año 2000 con el apoyo de empresas importantes, entre ellas la empresa que hoy es objeto de estudio.

Este concepto de Responsabilidad Social, exige y demanda de las empresas incluir en sus políticas como proyectarse a sus colaboradores, a sus familias.

Como impactar en la comunidad en la que está, y, poco a poco ir subiendo un peldaño más hasta llegar a proyectarse al país. No es posible ser sostenible a largo plazo en un entorno enfermo, para que una empresa sea sana necesita un entorno sano.

3.2. La Responsabilidad Social Empresarial

El centro para la Acción para la Responsabilidad Social Empresarial, CENTRARSE, define La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como una cultura de negocios basada en principios éticos y firme cumplimiento de la ley, respetuosa de las personas, familias, comunidades y medio ambiente, que contribuye a la competitividad de las empresas, bienestar general y desarrollo sostenible del país (CENTRARSE, RSE, una nueva mirada empresarial, 2007).

A la hora de decidir cómo una empresa puede tener un impacto positivo en la sociedad, se abre un espectro de posibilidades de intervención. Tradicionalmente, las empresas consideraban que “donar dinero” y practicar la filantropía era la forma correcta en que podían incidir positivamente en la sociedad. Ahora, la realidad demuestra que la filantropía es buena pero de ninguna manera es suficiente para que un país de un salto cualitativo en desarrollo y calidad de vida.

La RSE, según CENTRARSE, implica que las empresas adopten una postura activa a favor de la sostenibilidad de sus operaciones, preocupándose por el bienestar de sus colaboradores y las familias de estos, por la transparencia de sus actividades, las buenas relaciones con sus clientes, proveedores y finalmente con la comunidad y el medio ambiente. Las empresas no pueden permanecer como “islas de riqueza en un mar de pobreza”, pues el riesgo que esto implica para sus negocios es muy grande en términos de sostenibilidad. La RSE es el rol que le toca jugar a las empresas a favor del Desarrollo Sostenible, es decir, a favor del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el aprovechamiento

de los recursos naturales y el medio ambiente. Este equilibrio es vital para la operación de los negocios y las empresas deben pasar, de ser el problema, a formar parte de la solución.

3.3. Principios básicos de la RSE

Cuando nos referimos a los principios de la Responsabilidad Social Empresarial, no podemos dejar a un lado al *Pacto Mundial* ni a *Las Metas del Milenio*, debido a que todos se complementan por que afrontan o enfrentan desde diferentes puntos de vista, problemas y situaciones de carácter social a nivel mundial que no son ajenos a la realidad guatemalteca (www.pactomundial.org)

Los diez principios del Pacto Mundial son:

- ✓ **Derechos Humanos: Principio 1:** Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados en el ámbito internacional; **Principio 2:** Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices en abusos a los derechos humanos.
- ✓ **Normas Laborales: Principio 3:** Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva; **Principio 4:** Las empresas deben eliminar todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio; **Principio 5:** Las empresas deben abolir de forma efectiva el trabajo infantil; **Principio 6:** Las empresas deben eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.
- ✓ **Medio Ambiente: Principio 7:** Las empresas deben apoyar los métodos preventivos con respecto a problemas ambientales; **Principio 8:** Las empresas deben adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental; **Principio 9:** Las empresas deben fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inofensivas para el medio ambiente.

- ✓ **Lucha Contra La Corrupción: Principio 10:** Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

En tanto las metas del milenio (www.undp.org.gt) se refieren a:

- ✓ Erradicar la Pobreza extrema y el hambre.
- ✓ Lograr la enseñanza primaria universal.
- ✓ Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer.
- ✓ Reducir la mortalidad infantil.
- ✓ Mejorar la salud materna.
- ✓ Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades.
- ✓ Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.
- ✓ Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

Al observar la amplitud y múltiples prácticas preexistentes de la RSE, CentraRSE, ente rector y líder en la praxis de la RSE en el país, las ha clasificado en siete ejes (CENTRARSE, 2007) siendo estos:

- ✓ **Gobernabilidad:** Principios y fundamentos éticos en cada uno de los aspectos concernientes a la operación de la empresa, su transparencia interna y externa, así como su cumplimiento con el régimen legal.
- ✓ **Público Interno** (Calidad de Vida Laboral): Condiciones óptimas y adecuadas en términos laborales, para lograr mayor productividad y desarrollo personal. También incluye las relaciones y gobernabilidad interna de los accionistas y de los colaboradores a todo nivel organizacional.
- ✓ **Medio ambiente:** Respeto y cuidado del entorno natural, en la forma como se hacen negocios, logrando mejor uso de sus insumos, reduciendo emisiones y residuos, generando mayor eficiencia, y produciendo más con menos.

- ✓ **Proveedores:** Es el principio que parte de la selección de los proveedores y de una construcción de una relación responsable y sostenible. Una empresa responsable en su operación también exige criterios acorde a sus lineamientos a toda su cadena productiva. Además construye una relación basada en el intercambio transparente de información, tecnología e ideas. En la medida que se beneficien mutuamente se generan incrementos en productividad, reducción de costos de transacción y se adaptan mutuamente a sus necesidades más rápido.
- ✓ **Mercadeo:** Es la responsabilidad de la empresa con sus clientes y/o consumidores en términos de mejor servicio al cliente, claridad en sus transacciones comerciales, mejores productos, cumplimiento con estándares de calidad, mercadeo responsable y mejor respuesta a sus exigencias y necesidades. Esto fortalece la marca y da una mayor lealtad del cliente.
- ✓ **Comunidades:** Contribuir al desarrollo y superación de las comunidades inmediatas en donde opera la empresa y donde tenga intereses comerciales. Esta relación debe de estar basada en una contribución y responsabilidad compartida, ya que es una relación ganar-ganar para ambas partes logrando así un desarrollo sostenible, reforzando la reputación de la empresa y consiguiendo la confianza por parte de la comunidad. La implementación de este eje es el que detallaremos en el capítulo 6 de esta monografía.
- ✓ **Política Pública:** Participar en el diseño de políticas estatales y hacer alianzas para ejecutar proyectos conjuntos con gobiernos locales o centrales, para el propósito de ampliar el impacto de buenas prácticas a nivel nacional.

3.4. La RSE llega a Guatemala

En el año 1,998 el Banco Mundial (BM) conjuntamente con el Consejo de Fundaciones Privadas de Guatemala planteó a un grupo de ciudadanos guatemaltecos introducir el concepto de Responsabilidad Social Empresarial en el país, los cuales convencidos de su importancia aceptaron el reto (CENTRARSE, www.centrase.org.gt).

El Consejo de fundaciones privadas fue conformado por líderes empresariales, para identificar el plan de acción, que trasladaría con éxito el concepto de la RSE al sector empresarial, en un marco libre de inclinaciones políticas. Así fue como basándose en las experiencias de otras instituciones internacionales dedicadas a la promoción de la RSE (como el Instituto Ethos de Brasil, una de las organizaciones promotoras de la RSE más importante del mundo), se conocieron sus prácticas y se asimilaron varios enfoques, que posteriormente sirvieron de insumos para crear el modelo para Guatemala.

En esta etapa preliminar el interés se concentró en el análisis del sector productivo (el cual no era ajeno el tema por completo) y lograr un acercamiento a gremios empresariales para considerar sus aportes y opiniones sobre el tema. El diagnóstico obtenido, definió los retos propios del país y sirvió para determinar el plan a seguir para la promoción de los conceptos de RSE.

En este contexto nace el Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial en Guatemala (CentraRSE). Ahora CentraRSE cuenta con más de 100 empresas afiliadas (de todos los tamaños) y es una de las organizaciones que registra uno de los más altos índices de crecimiento en cuanto a membrecías anuales, convirtiéndose en la coalición de empresas más influyente del país y una de las más importantes a nivel regional.

En el escenario internacional, Centrarse, es representante en Guatemala del WBCSD (Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible), la coalición de empresas más grande e influyente del mundo en estos temas. Recientemente una publicación del WBCSD reconoció a CentraRSE en Guatemala, como una de las instituciones que han logrado exitosamente encausar un cambio en los líderes empresariales, el sector productivo y la sociedad, explorando nuevos modelos de eficiencia y competitividad, promoviendo un crecimiento sostenible de los negocios y contribuyendo a aliviar la pobreza.

3.5. Concepto de Valor Compartido

La Creación de Valor Compartido (CVC) es una forma de entender la responsabilidad social corporativa, diferenciándola de la filantropía tradicional. La conforman la alianza entre empresa, gobierno y sociedad; donde el valor compartido generado en conjunto, se traduce en beneficios concretos como el apoyo al desarrollo rural, el cuidado del medio ambiente y una mejor nutrición para la población www.Espokennews.com. Este modelo de trabajo es el que se ha implementado en la zona seis con la creación del Comité Socio Ambiental, del cual hablaremos en el capítulo seis de la presente monografía.

En septiembre de 2007 Michael E. Porter, profesor de la Harvard Business School reconocido gurú en competitividad, desarrollo de negocios y Responsabilidad Social Corporativa y, Mark R. Kramer publicaron en la revista Harvard Business Review, el artículo “Estrategia y sociedad, el vínculo entre la ventaja competitiva y la Responsabilidad Social Corporativa”. En la publicación plantearon por vez primera el novedoso concepto de Creación de Valor Compartido. Indican que alrededor del mundo muchas empresas han hecho bastante por mejorar las consecuencias sociales y medioambientales de sus actividades, pero estos esfuerzos aún están lejos de ser todo lo productivos que podrían ser.

Los seis tópicos que según Porter & Kramer que se utilizan para identificar el paso de RSE a CVC (y verán que muchos fueron mencionados como parte de la RSE):

- ✓ Ya no hablamos de hacerlo bien, sino de valorar el costo en relación con los beneficios económicos y sociales.
- ✓ Si hablábamos de ciudadanía, filantropía y sustentabilidad en la empresa, ahora vale hablar de compañía común y creación de valor para la sociedad.
- ✓ Si la RSE era considerada discrecional o en respuesta a la presión externa, la CVC es integral para competir.
- ✓ Si la RSE está más allá de la maximización del beneficio, la CVC es para integrar la maximización del beneficio.
- ✓ La Agenda de la RSE es determinada por el reporte externo y las preferencias personales. En tanto que la CVC, es específica de la compañía y generada internamente.
- ✓ La RSE está limitada por la “huella” corporativa y el presupuesto asignado, mientras que con la CVC, se re-alinea el presupuesto global de la compañía, www.Espokennews.com

En este sentido, el artículo plantea que es posible maximizar los beneficios compartiendo el valor de la empresa con los stakeholders. Por ende, la CVC es una pieza clave en la estrategia de la empresa; no se realiza para apaciguar los ánimos de los grupos interesados, ni para “tenerlos tranquilos”, sino que se parte desde la competitividad misma de la empresa a fin de aumentarla mediante sinergias con la comunidad, el Estado, consumidores y trabajadores.

Para Roberto Ardón del CACIF, el concepto de RSE, es un cambio cualitativo en la forma de ver las cosas y no se traduce en un compromiso de largo plazo con sostenibilidad. Este concepto sufre transformaciones y es donde se quiere llegar, a la traducción del concepto de “Creación de Valor Compartido” que significa: las

empresas cada vez más van a ir elaborando el tejido social con las comunidades de manera que el giro de los negocios el modelo de gestión empresarial tenga que ver con las comunidades en donde se desarrollan, donde operan, donde se desenvuelven.

Y ahora las empresas no hacen un programa de RSE que vaya dirigido a sus colaboradores en general, sino que planifican su propio modelo, a partir de un proceso de socialización con la comunidad. Ahora las empresas diseñan sus productos de manera que se aproveche de las oportunidades que la comunidad ofrece y le regresan el producto a la comunidad. Hacia esta nueva forma de relacionarse con los vecinos es que apunta la empresa objeto de estudio.

Según Ardón este concepto empieza a permear y hay empresas que se mueven y dirigen hacia la creación del valor compartido. Hay empresas que aprenden como diseñar su producto de manera que sea culturalmente pertinente a la comunidad que se va a colocar, o como una empresa aprovecha de las capacidades de la localidad, de la comunidad para producir, eso genera valor compartido.

3.6. RSE como herramienta de comunicación

La Responsabilidad Social Empresarial puede ser analizada desde distintas dimensiones y prácticas propias de su torno y de su razón de ser. La RSE por si misma puede describir e implementar las diferentes herramientas de comunicación que pueden ser utilizar para dar cuenta de las políticas y la cultura de responsabilidad social de una empresa.

Partimos del supuesto que las acciones de comunicación de responsabilidad social se enmarcan dentro de lo que en comunicación institucional se denominan *acciones para la comunidad*. Compartiría la RSE esta denominación junto a otras similares como el patrocinio, mecenazgo, marketing cultural, marketing social entre otras. A su vez cada una de estas acciones pueden ser difundidas a través de diferentes soportes o herramientas de comunicación tales como: gacetillas de prensa, pagina web, publicidades, campañas, folletería, memorias y balances, etc. De allí que la empresas se sirvan de estas diferentes piezas para dar cuenta de sus acciones de RSE. (Etkin, 2008).

Consideramos en este punto que la mezcla desde lo comunicacional que adquiere la RSE, se debe a esta combinación de herramientas de comunicación institucional que pueden asumir. De esta manera establecemos que ciertas formas separadas de comunicación institucional surgen como una nueva acción bajo la categoría de comunicación de RSE.

Es importante que aunque existen infinidad de explicaciones distintas sobre la comunicación y la RSE, todas comparten ciertos denominadores comunes como son una gestión integral y transversal y un diálogo o relación ética y transparente con los distintos grupos de interés (empleados, proveedores, clientes, órganos de gestión y dirección, medios de comunicación, administración pública,

colaboradores, sociedad en general, el “medio ambiente”, etc.). Estas características compartidas tienen mucho que ver con la comunicación en las organizaciones, que también debe ser algo vivo que se gestione de forma integral y transversal a la organización, que acompañe a la estrategia y que sea una herramienta para dialogar tanto con los públicos internos (empleados, órganos de gobierno, accionistas, etc.) como externos (clientes, proveedores, sociedad, comunidades, etc.). (Revilla 2011)

En el ámbito profesional se ha instalado un debate respecto de si es correcto difundir las acciones de RSE que realiza una organización. Las posturas oscilan entre aquellos que alientan comunicar la RSE a través de cualquier forma y herramienta, los que opinan que debe comunicarse razonablemente, y quienes niegan que la RSE deba advertirse (Etkin, 2008). La comunicación de las prácticas de RSE otorga cuotas de imagen a la empresa, e incide en la conformación de prestigio y reputación empresarial. En este sentido, la RSE cobra valor por dar muestras de las actividades aportadas en beneficio de la sociedad.

Lo interesante es que las propias acciones hablen por sí mismas y tengan la fuerza necesaria para generar valor a la organización y esta es otra forma de utilizar la RSE como herramienta de comunicación. Debe comunicarse lo que realmente se hace. En el capítulo cuatro de esta monografía hablaremos del Código de Valores Ética y Conducta en el cual la empresa que hoy nos ocupa en su estudio, enmarca sus políticas, programas y proyectos, tanto internos como externos. Acá encontraremos el valor del Liderazgo Genuino y una de las características de este valor es *modelar con el ejemplo*. Es por ello que no podemos decir que somos una empresa con RSE, sino lo ponemos en marcha, sino damos el ejemplo y lo comunicamos a nuestros públicos interesados, por medios de comunicación masivos, interpersonales y alternativos.

Ésta práctica tiene razón de ser y es coherente cuando luego de modelar con el ejemplo, la compañía propone y propicia determinados valores en sus comunicaciones en el ámbito público y el espacio interno. De este modo, la comunicación no es entendida sólo como herramienta técnica sino como creadora de cultura, formadora de sentidos compartidos, dentro de la cual la empresa se convierte en un actor comunicativo.

Algunas empresas deciden no comunicar lo que en materia de RSE realiza. Así lo reporta la encuesta de Responsabilidad Social Empresaria Año 2005 realizada por la consultora TNS-Gallup y la Universidad de San Andrés, la que describe que el 50% de las empresas prefiere no publicar externamente las acciones que realiza para la comunidad y aquellas que sí consideran necesario difundir, lo hacen a través del Reporte Social. El mencionado informe agrega que de la mitad que los publica, el 7% lo hace esporádicamente y otro 16% publica información sobre sus acciones pero no en forma sistematizada.

Una postura que adhiere a que se deben comunicar las acciones de RSE, la explica Carlos Álvarez Tejeiro, profesor de Ética de la Comunicación Universidad Austral, quien bajo el título Comunicación Responsable, sostiene que comunicar las acciones de RSE no solo es beneficioso para la organización, sino es un aporte a la consolidación de una cultura responsable en la sociedad (Etkin, 2008). El mencionado autor considera que la comunicación va a más allá de las herramientas y técnicas específicas, y que el poder radica en el cambio cultural que puede realizar una empresa “la comunicación es pues, la dinámica propia de la cultura, y todo proceso de creación de cultura es un proceso esencialmente comunicativo.”

Según otra encuesta de opinión pública realizada por el grupo Decisión Consultores, realizada en Buenos Aires, Argentina, sobre RSE en base a 504 casos, sostiene que el 73% de los encuestados considera que es bueno y muy

bueno comunicar las acciones de RSE, mientras que sólo el 8,5% considera que es malo. Resultados similares obtuvo un estudio de opinión pública sobre RSE realizado por COMUNICARSE – NEDER. Muestra que el 91% de los encuestados está de acuerdo en que las empresas comuniquen sus acciones de RSE.

Lo que sí queda claro es que la RSE no puede dissociarse de la política comunicacional institucional establecida por la empresa. O por lo menos, no deberían funcionar por distintos carriles. Esto también se encuadra en el concepto de responsabilidad comunicativa, que debería englobar a toda comunicación de RSE.

Beatriz Revilla, área de Comunicación en Revista de Responsabilidad Social de la Empresa, Fundación Luis Vives www.fundacionluisvives.org/rse, señala que no hay que tener miedo a “contar”, pero tampoco desinformar emitiendo constantemente mensajes. Hay que aprender a dialogar, a escuchar y a responder en función de los requerimientos de nuestros públicos y nuestros propios objetivos y de las herramientas con las que se cuenta en la comunicación y la RSE puesto que ambas deben integrarse en las estrategias de la entidad y huir de los momentos puntuales y de éxito pasajero.

La responsabilidad comunicativa debe ser el eje que transversalmente atraviese y direcciona las acciones de RSE y de comunicación institucional; y responsabilidad comunicacional en el contenido, en las formas de presentarlo y en el contexto de emisión; porque la comunicación crea cultura y promueve valores es un actor social comunicativo que incide en su entorno.

Solo a través de una comunicación y una estrategia de RSE integradas y abiertas podremos lograr la confianza de nuestros públicos y, por tanto, de la sociedad en general, cumpliendo así el objetivo que toda organización pretende alcanzar: dar respuesta a las necesidades y requerimientos de sus stakeholders.

Capítulo 4

4. La Empresa objeto de estudio

Antes de detallar las características de la empresa objeto de este estudio, definiremos qué es una empresa privada. Para el sitio de internet www.definicion.org/ son “Sociedades comerciales o industriales en que todas o la mayoría de las acciones u otras formas de participación en el capital pertenecen a particulares y son controladas por éstos, siendo su principal objetivo la obtención de utilidades al competir en el mercado. Unidades productoras de bienes y/o servicios para la venta en el mercado, independientes del Estado. La empresa privada a que nos referimos en este capítulo, industrializa materiales de construcción y está ubicada en la zona seis de la ciudad de Guatemala.

4.1. La planta de operaciones

La finca que alberga a la empresa, se ubica al norte de la ciudad capital en la zona seis, con una extensión territorial de tres caballerías. En sus inicios colindaba con las fincas Potrero Grande, Los Cipreses y la finca del General Don José Reyes, en Chinautla, lo que hoy conocemos como la zona dos, zona seis y Chinautla, respectivamente. La finca se encuentra en posesión de la familia desde 1897 (Del Valle Pérez, 1999).

La compra de la finca marca el inicio de la historia de la empresa, cuyo capital en sus inicios fue cien por ciento guatemalteco. En 1899 se establece, con una producción inicial menor a los cien sacos diarios de cemento, siendo para esta fecha la tercera empresa productora de polvillo a nivel latinoamericano, ya que solo Cuba y Brasil contaban con una industria similar.

En 1901 se inició la comercialización de cemento producido en la finca situada en zona seis. A raíz del terremoto de 1917 se inició la gran demanda del producto ya

que todas aquellas construcciones hechas con cemento soportaron las inclemencias de tal fenómeno natural (Novella, 1999).

El negocio de la fabricación de cemento ha permanecido en manos de la familia por cuatro generaciones incluyendo la actual. Los productos se han diversificado en respuesta a las necesidades de los consumidores pequeños y grandes.

Con los años el área se fue poblando y los gobiernos de turno crearon complejos habitacionales accesibles a la población y fue así que se asentaron los Proyectos 4-4; 4-3; 4-10; BID; entre otros. Hoy por hoy son éstas colonias las que se ubica en los alrededores de la finca y en la parte urbana de Chinautla. Hablamos de 76,850 habitantes aproximadamente, según lo reporta el censo de población y habitación, 2002 Instituto Nacional de Estadística INE.

El interior de la finca es una zona industrial en la que se ubican varias empresas y fábricas pertenecientes a la industria extractiva de materiales de construcción, siendo éstas: La planta de producción de cemento, así como las oficinas administrativas y áreas de despacho.

Otras operaciones al interior de la finca son la mezcladora y concretera, aunque es una planta sin mayor producción, por el momento, si realiza procedimientos mínimos y está lista para producir en cualquier instante. Alberga en la finca parte de la administración de las operaciones de la fabricación de cemento. De igual manera, se sitúa la pedrinera, que se encarga de extraer, procesar y triturar piedra y que produce pedrín, arena, base triturada, entre otros productos destinados a la construcción.

Otras operaciones menores consisten en la empresa comercializadora de productos pulverizados y utilizados en el agro y en la industria, asimismo localiza sus oficinas administrativas. Está también el centro de investigaciones y de control

de calidad, entidad que realiza investigación y estudios sobre las propiedades del cemento, sus aplicaciones entre otros. A su vez capacita al personal que opera en los centros de control de calidad de las empresas del grupo. Y finalmente encontramos la asociación de colaboradores, la empresa reforestadora y vivero, el museo y el estadio.

4.2. Antecedentes de relacionamiento comunitario

Como parte del programa de compromiso social de la empresa, en 1930 se crea una escuela de alfabetización en terrenos de la finca de la zona seis, a la cual asistirían los hijos de los colaboradores de la fábrica, así también se inicia un programa de reforestación en terrenos de la Finca, con los trabajadores que quedaron paralizados laboralmente como consecuencia de una baja de aproximadamente el 50% en la producción, debido a la recesión económica de Estados Unidos que afectó al país.

El cese de producción de cemento en la planta en 1982, dio paso a la construcción del Complejo Deportivo, un estadio, en 1988, el cual fue inaugurado en 1991 y que desde su construcción ha albergado parte de la labor social de la empresa (Novella, 1999).



En el estadio también se han llevado a cabo algunos esfuerzos de relacionamiento con las comunidades vecinas a la planta de operaciones de la empresa. En él funcionan las academias de atletismo y ciclismo, las escuelas de patinaje y aeróbicos, el gimnasio y canchas de fútbol Cinco.

Otro de los brazos sociales de la compañía y antecedente de relacionamiento con las comunidades está en manos de una Fundación, entidad que tiene a su cargo proyectos destinados a promover y fortalecer la educación especialmente en el ciclo primario. Entre estos programas se encuentran “Cimentando las bases de la educación”, “Remodelación de Escuelas”, la escuela de futbol, escuela de música en coordinación con la Municipalidad de Guatemala y la escuela de cocina.

Por más de 50 años se ha desarrollado en los campos alternos del estadio, la liga de futbol de la zona seis, en donde no se hace discriminación alguna y cuyo objetivo es alejar a la juventud de los grupos delincuenciales. Cuenta a la fecha con 160 equipos con un promedio de 2,350 jugadores de todas las edades, una liga de veteranos con una participación de 450 deportistas aproximadamente. Los miembros de la liga provienen de todas las zonas de la capital, pero especialmente de Chinautla y la Zona seis.

En la finca se alberga al grupo Scout # 48, que tiene su sede allí desde 1976. En sus inicios participaban los hijos de los colaboradores de la finca, luego el grupo se fue expandiendo hacia los vecinos de zona seis, en donde realizan sus actividades de proyección social y educativa, la empresa les provee de la casita en donde tienen su sede, les otorga los servicios de agua y luz, así como materiales promocionales para llevar a cabo sus actividades.

Todos estos esfuerzos están orientados para que los vecinos de la zona seis participen en ellas, hagan uso de las instalaciones del Estadio y tengan un lugar recreativo de calidad.

En 2007/2008 la empresa decide crear la Gerencia de Desarrollo Sostenible a la cual reportan las áreas de Responsabilidad Social Empresarial y Relaciones Comunitarias. Inicia allí el camino para establecer el relacionamiento formal entre la empresa y comunidades.



4.3.Código de Valores Ética y Conducta de la Empresa

En 2007, la empresa decide establecer el Código de Valores, Ética y conducta, COVEC, que podría considerarse el reglamento interno de la empresa, pues en el código se manifiestan los principios y valores que han regido el negocio familiar desde sus orígenes en 1897. Desde la creación del COVEC, se ha contado con la asesoría del Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa, de la Universidad del Istmo (Ismo, 2007).

Luego en 2009, la empresa realizó una revisión del COVEC, y después de la actualización, se llevó a cabo el relanzamiento del código y el entrenamiento de los facilitadores, entre los cuales se encuentra la autora de esta monografía, que realizó 16 talleres de capacitación dirigidos a los colaboradores de la empresa, con la finalidad de que todos los empleados conociéramos, viviéramos y entendiéramos el código.

Según el Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa, de la Universidad del Istmo, un código de ética empresarial es como la Constitución Política de una empresa. Es el cuerpo normativo de máxima importancia por que sintetiza lo que la empresa espera de sí misma y de sus colaboradores. Un código de ética es a la vez el gran proyecto moral que se debe desarrollar y la guía para verificar si la actuación diaria es conforme a ese patrón.

Por valores se entiende a un conjunto de actitudes necesarias para el sostenimiento y mejora de la sociedad en general y de la empresa en particular. El criterio para saber si algo es un valor es que debe ayudar a ser cada día mejores

personas y a fortalecer la vida en sociedad (Centro de Investigación Humanismo y Empresa, 2007).

Las virtudes son hábitos que hacen realidad un valor en la vida de una persona. Los principios, el código los define como pautas de comportamiento que aclaran cómo se debe vivir un valor determinado en un lugar particular.

Los cuatro pilares del COVEC, y sobre los cuales se generan las operaciones de la empresa, los proyectos y el comportamiento son:

- A) **Liderazgo genuino:** la empresa existe gracias a la confluencia de líderes que han encontrado en ellas una vía para desarrollar su alto potencial humano y profesional. El liderazgo genuino implica reconocer que todos podemos ser líderes en nuestro entorno y conocerse a sí mismo para poner al servicio de otros y de la organización sus fortalezas para agregar valor y promover el cambio. El líder genuino visualiza; ejecuta; desarrolla y modela: da el ejemplo con su propio comportamiento, refuerza los comportamientos deseados y rechaza y amonesta los no deseados.

- B) **Comportamiento ético:** el líder genuino, sabe que ha de comportarse con ética para influir positivamente en su entorno. El comportamiento ético consiste en el esfuerzo constante por vivir cada día de acuerdo con los más altos valores morales. El criterio para medir ese esfuerzo es el mayor o menor respeto a la dignidad de la persona. Es ético todo aquello que va de acuerdo con la dignidad de la persona y no es ético todo aquello que denigra o rebaja a la persona. El comportamiento ético genera un ambiente de trabajo donde todos los colaboradores se saben dignos y respetados y encuentran por ello un clima propicio para desarrollarse humana y profesionalmente.

- C) **Solidaridad:** Ese entorno reclama de los colaboradores solidaridad, que no es más que acudir con prontitud y eficacia, en la medida de sus responsabilidades y capacidades, para satisfacer las necesidades humanas de aquellas personas o comunidades con las que tenemos relaciones profesionales, industriales, comerciales o de convivencia
- D) **Compromiso con la sostenibilidad de la empresa:** La empresa será sostenible en la medida en que cuidemos y respetemos ese entorno humano y natural. Los negocios son piezas clave en el desarrollo de los países donde se opera. En ese sentido, el compromiso con la sostenibilidad significa operar de modo eficiente, rentable y responsable con el entorno humano y natural.

Capítulo 5

5. Organización comunitaria

Antes de desarrollar el capítulo que narra la implementación de la RSE como herramienta de comunicación de la empresa y las comunidades aledañas a su planta de operaciones, es necesario describir el significado del término comunidad y organización comunitaria.

5.1. Concepto

El concepto de Comunidad lo define la Real Academia Española de la Lengua como *“Conjunto de personas vinculadas por características o intereses comunes. O bien, Junta de personas que viven unidas bajo ciertas constituciones y reglas, como los conventos, colegios, etc.* www.rae.es

Una comunidad es un grupo o conjunto de individuos o seres humanos que comparten elementos en común, tales como: un idioma, costumbres, valores, tareas, visión del mundo, ubicación geográfica (un barrio por ejemplo), roles. Por lo general en una comunidad se crea una identidad común, mediante la diferenciación de otros grupos o comunidades (generalmente por signos o acciones), que es compartida y elaborada entre sus integrantes socializada y asumida como parte de su forma de vida comunitaria.

En la conformación de la comunidad, se establecen vínculos que parten en principio de una necesidad o una meta en común tales como: el bien común; entendido como la aspiración a cambios en los niveles de vidas individuales y colectivas, si bien esto no es algo necesario, basta una identidad común para conformar una comunidad.

En términos de administración o de división territorial, una comunidad puede considerarse una entidad singular de población, un suburbio, en nuestra legislación el Código Municipal en el Artículo ocho, establece que la comunidad forma parte del Municipio, sobre esta base se fundamenta el fomento y respeto de los derechos sociales, económicos y colectivo.

Para el presente trabajo definiremos a la comunidad como el conjunto de pobladores, barrios o colonias que viven en los sectores aledaños a la empresa, en un radio de siete kilómetros a la redonda.

En tanto al vecino se le define como aquel *que habita con otros en un mismo pueblo, barrio o casa, en habitación independiente*, dice la Real Academia Española de la Lengua. En tanto el Código Municipal en su artículo 13, define al vecino como a la *persona que tiene residencia continua por más de un (1) año en una circunscripción municipal o quien, allí mismo, tiene el asiento principal de sus negocios o intereses patrimoniales de cualquier naturaleza*.

Para efectos del presente trabajo definiremos al vecino como poblador que ha establecido su residencia en las comunidades aledañas a la planta de operaciones de la empresa.

La calidad de vecino en los municipios de la ciudad de Guatemala, la da el artículo 14 del código municipal y señala que se prueba con la cédula de vecindad, cuyo uso es obligatorio, y que deberá extender el Alcalde Municipal, concejal u otro funcionario que designe el Concejo Municipal, en el caso de los mayores de edad. Los menores de edad se identifican con la certificación de su partida de nacimiento y mantienen la vecindad de sus padres. Con la entrada en vigencia del decreto ley 90-2005, Ley del Registro Nacional de Personas, RENAP, es a esta entidad a quien le corresponde la identificación de los vecinos y de las personas.

En el capítulo II artículo 5 (Legislativo, 2002) se especifica: Funciones principales. “Al RENAP le corresponde planear, coordinar, dirigir, centralizar y controlar las actividades de registro del estado civil, capacidad civil e identificación de las personas naturales señaladas en la presente Ley y sus reglamentos”. Y en el artículo 6 inciso D se indica que” le corresponde emitir el Documento Personal de Identificación (DPI) a los guatemaltecos y extranjeros domiciliados, así como las reposiciones y renovaciones que acrediten la identificación de las personas naturales”.

Para el presente trabajo de monografía definiremos al vecino como poblador residente de la zona seis de la ciudad capital y del municipio de Chinautla.

5.2. Características

La zona seis se encuentra, ubicada en la ciudad capital colindando con las zonas 2, 18, 17 y 1, así como con el municipio de Chinautla. Tiene una extensión territorial de 6,403 km². Su acceso principal la Calle Martí, Calzada José Milla y Vidaurre y boulevard La Pedrera. La población está constituida por colonias, barrios y asentamientos, según el último censo de población y habitación del Instituto Nacional de Estadísticas, INE elaborado en el 2002, indica que la zona seis tiene 76, 580 habitantes.

Cuadro 1

Centros educativos públicos de zona 6		
No. De Escuelas	Ciclo	Jornada
10	pre primaria	matutinas
10	primaria	matutina y vespertina
3	Básico y Diversificado	matutina y vespertina
10 Institutos	Educación básica y experimental	matutina y vespertina

Fuente: Mapeo de Actores, zona 6, con información de la Dirección Departamental de Educación

Cuenta con el centro de salud en 21 av. y 13 calle del casco central; un dispensario en la 25 av. lote 227 col La Reinita, que prestan servicios a los asentamientos, colonias y barrios de la zona.

En cuanto a organización comunitaria, la Municipalidad de Guatemala a través de Desarrollo Social y de la Alcaldía Auxiliar promueve la participación ciudadana con el objetivo de organizar y propiciar el involucramiento de vecinos para identificar necesidades y sus posibles soluciones en el área que representa, ya sea en colonias barrios o asentamientos por medio de la organización de los CUB's, quienes forman la estructura participativa. La comuna promueve el involucramiento de los vecinos por medio de las gestiones comunitarias, actividades culturales sociales y proyectos de infraestructura.

La participación de la alcaldesa auxiliar los cuatro alguaciles titulares y cuatro suplentes complementan la estructura de participación ciudadana del distrito cuatro de zona seis.

En esta zona participan activamente 85 Comités Únicos de Barrio. Organización que conforma la estructura de participación del territorio. Su condición socio-económica es de clase media a media baja aunque posee 32 asentamientos y barrios marginales.

5.3. Organización

La estructura organizacional de las comunidades de la ciudad capital nace del código municipal y/o de la Ley del Consejo de Desarrollo Urbano y Rural, normativas que explican en su contenido la siguiente estructura:

Los pobladores de un barrio o colonia en asamblea de vecinos eligen a sus representantes y constituyen los Comités Únicos de Barrio, (la estructura de los CUB's la explicaremos en el literal 5.7 de este trabajo de monografía) los CUBs mantienen relación constante con la alcaldía y/o alcalde auxiliar de su distrito.

Queda entonces establecido que son los Comités Únicos de Barrio conformados y elegidos por los vecinos los representantes de éstos ante la Alcaldía Auxiliar y es la alcaldía auxiliar quien representa a todos los vecinos de su distrito y se constituye en la voz y el gestor de proyectos y programas comunales ante la municipalidad capitalina y el alcalde.

5.4. Alcaldía Auxiliar

En tanto las funciones de las alcaldías comunitarias están establecidas en el capítulo cinco del código municipal, artículo 56: "Alcaldías comunitarias o alcaldías auxiliares." El Concejo Municipal, de acuerdo a los usos, normas, y tradiciones de las comunidades, reconocerá a las alcaldías comunitarias o alcaldías auxiliares, como entidades representativas de las comunidades, en especial para la toma de decisiones y como vínculo de relación con el gobierno municipal".

El nombramiento de alcaldes comunitarios o alcaldes auxiliares lo emitirá el alcalde municipal, con base a la designación o elección que hagan las comunidades de acuerdo a los principios, valores, procedimientos y tradiciones de las mismas código municipal.

Los alcaldes auxiliares, en la práctica, fungen como operadores y/o promotores sociales que tienen el contacto directo con los diversos actores en las comunidades. En zona 6 la alcaldesa auxiliar desde septiembre 2005 es la señora Leticia Huertas Diaz.

5.5. Líder

Se considera líder a la persona que es seguida por un grupo, considerándola como jefe u orientadora (RAE). El liderazgo es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Otras definiciones son: "El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas". El filósofo Hugo Landolfi define al liderazgo como: "El liderazgo es el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión.

Para efectos de esta monografía definiremos al líder como al ser humano capaz de conducir a un equipo de trabajo, hacia un proyecto común con objetivos y metas colectivas.

5.6. Líder Comunitario

Liderazgo comunitario: Es cuando una persona tiene la capacidad de influir más que otros miembros de la comunidad en el desarrollo de actividades o la toma de decisiones a favor de la colectividad (ODHA, 2004).

Hay tres grandes grupos de habilidades que la persona líder debe de manejar para poder orientar adecuadamente a una comunidad, el líder debe tener: incentivos, motivación, conducción, saber orientar a su grupo, esto quiere decir saber cuándo convocar a reunión, delegar, actividades, entre otras características.

Debe tener habilidades técnicas, como el manejo de recursos, administrar de una buena forma, el dinero y los bienes de la comunidad. Saber coordinación, buscar apoyo o asesoría con otros grupos o instituciones y mantener una buena comunicación, así como afrontar adecuadamente los problemas, buscar la forma pacífica de resolver los conflictos en su grupo o comunidad, dice el cuaderno de trabajo de Liderazgo Comunitario de la Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala.

También es necesario que el líder tenga habilidades del Conocimiento Teórico, tales como la organización, saber cómo distribuir las actividades de su grupo o comunidad, lo que permitirá una mejor utilización del tiempo, espacio y recursos. Saber aspectos básicos sobre planificación, ordenar adecuadamente todas las actividades y distribuir los recursos para cada una de ellas, de evaluación, de reflexión y análisis, tener la capacidad de interpretar los acontecimientos que se dan en el país y su comunidad lo que le permite actuar de forma adecuada en el qué hacer del desarrollo comunitario por lo que es una de las principales habilidades.

En la praxis encontramos varios tipos de liderazgo, entre ellos los podemos ordenar en:

Directivo apoyador participativo orientado hacia los logros: Informa a los integrantes del grupo lo que espera de ellos y ellas, da guías específicas de cómo realizar el trabajo y presenta cómo hacerlo.

Otro tipo de líder es amistoso/a, accesible, con iniciativa, es cercano a las necesidades de los demás. Consulta con los demás del grupo, pide sugerencias, toma en cuenta las opiniones, antes de tomar decisiones. Pone los retos, busca el mejoramiento continuo, proporciona confianza a los y las demás para que asuman responsabilidad, busca mayores retos (ODHA, 2004).

5.7. Comités Únicos de Barrio

Los Comités Únicos de Barrio (CUB's) son creados en La ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y luego la homologación de instancias de participación ciudadanas para el sistema de Consejo de Desarrollo, mediante acuerdo municipal No. COM 015-03. El Plan de Ordenamiento Territorial (POT) en su capítulo segundo, artículo 5, señala los objetivos del CUB, siendo estos:

Representar a los vecinos y servir como intermediario de éstos ante la instancia superior de participación, que en este caso será la Asamblea General de Presidentes de CUB de la delegación correspondiente.

En cuanto a la integración el POT señala en el artículo 6: El Comité Único de Barrio –CUB- estará integrado por todos los vecinos de casa, barrio, colonia o lotificación, que deseen voluntariamente participar, quienes conformarán una Asamblea General de Vecinos de la jurisdicción, así como por la Junta Directiva del CUB que deberá ser electa para el efecto.

estructura del CUB, que detalla la normativa, se compone de:

- a) La Asamblea General (Muniguate, 2008); que es la autoridad máxima del comité y se integra con todos los vecinos organizados y debidamente inscritos como tales dentro de cada comité; así también le corresponde identificar los diferentes problemas de su barrio, priorizados y trabajar en la búsqueda de su solución, y
- b) La Junta Directiva; es el órgano ejecutivo y administrativo del comité y se integra con los siguientes cargos: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Vocales 1°, 2° y 3°. La elección de personas para ocupar estos cargos deberá ser por medio de los procesos participativos y democráticos establecidos por este reglamento.

Por su parte, la Junta Directiva, con el aval de la Asamblea General de Vecinos podrán conformar subcomités específicos en los que se organizarán los vecinos para abordar problemas igualmente específicos dentro de su jurisdicción, tales como Subcomité de Seguridad, Subcomité de Salud, Subcomité de Educación, Subcomité de Jóvenes, u otros.



A la luz del POT y amparados en los artículos 18 y 19 de esta normativa, los vecinos podrán organizarse en asociaciones comunitarias, incluyendo las formas propias y tradicionales surgidas en el seno de las diferentes comunidades, en la forma que las leyes de la materia y el código establecen.

Por lo tanto podemos deducir

Fuente: Elaboración propia. Información extraída del Código Municipal

en la ley del POT, tal y como les convenga y necesiten. Esta situación ya está ejecutada en el comité que hoy es motivo de estudio y documentación.

5.8. Barrio

Barrio o vecindario es toda subdivisión con identidad propia de una ciudad, pueblo o parroquia. Su origen puede ser una decisión administrativa (en cuyo caso equivale a un distrito), una iniciativa urbanística o, simplemente, un sentido común de pertenencia de sus habitantes basado en la proximidad o historia, y muchas veces reforzado por el antagonismo con el barrio vecino (Muniguate, 2008)

5.9. Proceso de elección de vecinos a interrelacionarse

En febrero, 2008 se realizaron una serie de actividades de relacionamiento e intercambio con nuestros públicos interesados en la finca. Esta actividad estuvo liderada por Stefanie Koch, del área de Responsabilidad Social Empresarial y Desarrollo Sostenible del socio europeo de la empresa. Se capacitó al equipo de RSE y Medio Ambiente de la compañía, en metodologías participativas.

Los objetivos de ese proceso fueron:

Analizar el rol y el impacto de la empresa en el área; estudiar a los públicos interesados, evaluar las necesidades y la situación de ese momento, desarrollar un plan de acción y evaluar quiénes pudieran ser los posibles miembros del Comité Socio Ambiental.

Se realizaron actividades con diferentes grupos/personas: colaboradores (entiéndase a los colaboradores como los empleados de la empresa), familias de colaboradores, autoridades locales y vecinos.

En este proceso de búsqueda se identificaron otros actores importantes tales

como los sacerdotes católicos, los pastores evangélicos y el grupo de sacerdotes mayas, a quienes la empresa les donó los terrenos en donde se ubica su sede.

Los principales descubrimientos señalaron a la *inseguridad* como el problema más importante, seguidos por los *inconvenientes ambientales*. También se descubrió que, a pesar de varias iniciativas y programas llevadas a cabo por la Fundación, la liga de fútbol, el departamento de desarrollo humano de la empresa, entre otros, *casi no existían relaciones formales entre las empresas ubicadas en la Finca y las comunidades alrededor*.

A partir de esto, se decidió conformar un Comité Socio Ambiental con integrantes de la comunidad de zonas 2, 6 y de Chinautla. Se determinó que las personas idóneas para representar a los vecinos eran los líderes agrupados en los Comités Únicos de Barrio del sector y en su defecto de las Juntas Locales de Seguridad, como es el caso de Chinautla, así como las asociaciones de vecinos, tal fue el caso de los habitantes de la zona dos.

Se tomaron en cuenta a todos los CUBS de la zona, así como las asociaciones de vecinos ya existentes en 2008, empero se decidió trabajar con las organizaciones que estuvieran mejor conformadas y que tuvieran un alto nivel de participación y coordinación con las alcaldías Auxiliares de las zonas seis y dos, posteriormente los representantes de zona dos se fueron retirando por motivos que aún se desconocen.

Subsiguientemente se acordó que el número de integrantes por CUB seria dos, llegando a reunir un total de 13 titulares y 13 suplentes. Las personas asistentes eligieron los miembros del Comité Socio Ambiental con representantes de la zona dos y seis, y posteriormente, luego de un largo proceso de búsqueda se integraron los vecinos de Chinautla de las colonias Santa Isabel I y II

5.10. Ubicación de los barrios



Fuente: Elaboración propia, con utilización de google earth

Capítulo 6

Implementación de la RSE como herramienta de comunicación de la empresa para establecer relaciones con las comunidades aledañas a su planta de operaciones.

Antes de narrar la experiencia de la creación del Comité Social Ambiental como canal de comunicación formal entre la empresa y las comunidades es necesario describir sus antecedentes

6.1 Antecedentes del Comité Socio Ambiental

En septiembre de 2005, los vecinos se comunicaron con la Alcaldesa Auxiliar de zona seis, Leticia Huertas (Lety) para quejarse de los impactos que la operación de la empresa les causaban, entiéndase polvo, tráfico de camiones, materiales como toba, arena y concreto esparcido en las calles, mal comportamiento de los pilotos de los camiones, entre otras situaciones. La comunicación con la alcaldesa también iba acompañada de amenazas serias debido a que el alcalde auxiliar que le antecedió (según los vecinos) no había buscado ningún acercamiento con la empresa para resolver los problemas que aquejaban a la comunidad.

Lety les ofreció realizar el acercamiento con la empresa para abordar los temas. Lo primero que hizo fue buscar a las autoridades de la mezcladora, allí fue atendida por el jefe operaciones en turno, con quien hicieron el recorrido en planta, para que la alcaldesa conociera la operación.

Posterior a la visita de la mezcladora, los vecinos de la colonia Tizcapa llegaron a la alcaldía auxiliar a quejarse debido al ruido, polvo, trituración y vibraciones. Lety les comentó sobre su visita a mezcladora, lo que vio, y la apertura de la empresa para dar solución a los conflictos.

Casi al mismo tiempo los vecinos de la 18 calle se quejaron con Lety por el parqueo de camiones en lugares inadecuados, así como por el mal actuar de los pilotos que hacían sus necesidades fisiológicas en las calles, molestaban a las jovencitas del sector, tiraban basura en las calles, entre otras quejas.

Poco antes de tener el primer acercamiento con Lety y dado el conflicto que existía por el proyecto de implementación de una planta cementera en el occidente del país, el socio europeo de la empresa ofreció a la compañía que una de sus expertas en RSE y Desarrollo Sostenible podría llegar al país a evaluar la forma en cómo se estaban llevando las relaciones comunitarias en el municipio donde se tenía el proyecto, y de paso, aprovechar para evaluar las operaciones existentes en zona seis y en el departamento de El Progreso, donde ya hay operaciones de la compañía.

La gerente de RSE de la empresa conocía con anterioridad sobre el funcionamiento del *Panel de Consejo Comunitario* (CAP, Community Advisory Panels, por sus siglas en inglés) y cómo funcionaba, por lo que coincidió con la contraparte europea en qué era lo recomendable para la empresa y qué debía establecer en cada planta de operaciones, para lo cual se hicieron los arreglos correspondientes para poder realizar las visitas, actividades, entrevistas y demás logística.

Lety comenta que un buen tiempo después de su visita a mezcladora la gerente de RSE de la empresa se puso en comunicación con ella para hacer una visita a la zona seis, esto le permitiría conocer y palpar de primera mano los problemas que aquejaban a los vecinos. En el trayecto la gerente le comentó sobre las políticas de RSE de la empresa, de los planes y proyectos de relacionamiento y comunicación que empezaban a delinearse dentro de la compañía.

El recorrido propuesto por Lety, inició en Tizcapa, luego fueron a las colonias Quintanal, Cipresales y La Reinita, para seguir por los Proyectos 4-4; 4-10 y 4-3, y terminar en el Barrio San Antonio. Durante el recorrido se tomaron fotos que

documentaban gráficamente las quejas (material tirado en el asfalto, camiones estacionados en las calles, polvo, etcétera).

El recorrido se extendió a la colonia Martinico Uno y el Barrio de la Ermita situado paralelamente a la avenida del ferrocarril, en donde la empresa mezcladora dejaba los sobrantes de concreto, los cuales eran retirados por la municipalidad.

La gerencia de RSE de la empresa y Lety decidieron trabajar con las colonias y comunidades más cercanas a la planta de fabricación de cemento, siendo estas las colonias Tizcapa, Quintanal, Cipresales, BID 1C, los Proyectos 4-4; 4-3 y 4-10. Posteriormente se añadiría Chinautla. Otro de los acuerdos fue coordinarse con los Comités Únicos de Barrios, debido a que esta era la estructura organizacional reconocida por la municipalidad y con el respaldo legal pertinente, e iniciaron la selección de los líderes de esas colonias, para posteriormente convocarles a los grupos focales en donde se trabajaría el CAP de zona seis.

Mayte Barrios, actual vice-presidenta del CUB de la colonia Tizcapa, Calle Sierra, comenta que Lety le invitó a participar en una reunión en la fábrica y fue precisamente en la primera visita de la consultora de RSE enviada por el socio europeo de la empresa. El fin de la reunión fue impulsar y adoptar la metodología de trabajo que se implementa en Alemania, los CAP.

Las reuniones de los grupos focales, cuenta Mayte, se llevaban a cabo con representantes de los CUB's, familiares de colaboradores de la empresa, los vecinos más cercanos a la fábrica, y se empleaba una dinámica de planificación participativa, apoyados con el uso de rota folios, los vecinos realizaron un mapa de actores y manifestaron los problemas que afectan (o afectaban) a sus comunidades y su entorno. A través de una escala valorativa, se definió el problema enfrentar como comunidad.

Dentro de esas discusiones se hizo necesaria la delegación de la representación y fue ahí donde se eligió a dos representantes por comités de barrio participantes.

También se realizaron visitas a las aéreas de influencia evaluando la incidencia de la fábrica.

Fernando Estrada, presidente del Comité Único de Barrio de la colonia BID 1C, relata que fue Lety quien convocara a la primera reunión con representantes de los diversos CUB's del área, en ese foro les hablaron de la empresa y los presentaron entre sí. Hubo una segunda convocatoria y en la cita estuvo presente la gerente de RSE de la empresa en donde conversaron sobre la historia de las colonias aledañas a la planta de operaciones, de las consecuencias de ser vecinos de la empresa, “recuerdo bien que ese día muchas personas que ya no están en el comité, se quejaron bastante de los temblores por las voladuras y por el polvo”. Esto dio paso a una secuencia de reuniones cada vez más frecuentes, en donde se abordaban los temas.

6.2 Creación del Comité Socio Ambiental

La metodología de los CAP's consiste en la formación de un grupo de trabajo en cada planta de operaciones. Este grupo se reuniría antes del inicio de la evaluación del sector, posteriormente establecería grupos de discusión con los colaboradores, miembros de la familia de colaboradores y miembros de la comunidad de zona seis.

Entre los Ejercicios en los grupos de enfoque se realizaron los mapa de los interesados en donde quedó plasmada la historia de la comunidad los problemas actuales y futuros deseados, la priorización; la Identificación de los posibles actores y sus roles; el papel de la empresa en las comunidades y colaboración en el futuro. Otras actividades paralelas para el establecimiento del CAP de zona seis, fueron las entrevistas individuales en la empresa, así como al Director de Infraestructura del municipio de la alcaldía capitalina; a los sacerdotes mayas establecidos en el interior de la finca, entre otros.



Primeros acercamientos de la empresa con los vecinos de zona 6 y Chinautla en el Panel de Consejo Comunitario.

Las principales conclusiones encontradas luego del establecimiento del CAP fueron:

- ✓ La mayoría de los participantes afirman que no existen relaciones formales o informales entre la empresa y sus grupos de interés.
- ✓ Participantes y el grupo de trabajo identificaron a la "alcaldía auxiliar" y los "comités únicos barrio", como los actores más importantes y representativos.

Las conclusiones del CAP fueron las siguientes:

- ✓ El nivel percibido y real de las emisiones (polvo, ruido, entre otros) parece elevado y por lo tanto, la prioridad debe ser reducir los niveles de emisión.
- ✓ Los líderes de la comunidad parecen estar dispuestos y "entusiastas" a colaborar con la empresa.
- ✓ La compañía deben estar presentes en las comunidades y el gerente de la planta, así como un responsable de RSE o gestor comunitario, quien podría convertirse en la "cara" de la empresa en la comunidad.

- ✓ Un plan de comunicación es necesario informar a la gente acerca de las inversiones que realiza la planta de operaciones para reducir los impactos y lograr cambiar sus percepciones, en particular sobre las emisiones, así como políticas de RSE a emprender.

La estrategia o los siguientes pasos a implementar de parte de la compañía serían:

- ✓ Cadencia de reuniones para presentar los resultados de la evaluación en la comunidad.
- ✓ Desarrollo de un plan de comunicación con respecto a los trabajadores y con respecto a la comunidad.
- ✓ Identificación de las personas a participar en la PAC.
- ✓ Formación de corta duración en los métodos participativos para los miembros de la PAC.
- ✓ Establecimiento del PAC, que posteriormente se denominaría Comité Socio Ambiental.
- ✓ La conducción de una búsqueda de futuro y la identificación de prioridades y proyectos de desarrollo local

Ante los hallazgos importantes del CAP, se inició el proceso de acercamiento con las autoridades municipales, se realizó el primer contacto con la Municipalidad de Guatemala, fungía como Director de Desarrollo Social, Álvaro Hugo Rodas. La entrevista giró sobre el impacto y las relaciones de la empresa y las comunidades. Su comentario coincidió con los hallazgos del CAP *“en ese momento eran inexistente una relación formal entre la empresa y los vecinos, así como con las autoridades”*.

Dos preocupaciones más de los vecinos de la fábrica: la falta de seguridad ciudadana en la zona y los temas ambientales o medioambientales persistentes en el área. En el caso de los temas ambientales en buen porcentaje, se derivan de los impactos generados por la operación de la compañía.

Estos hallazgos marcaron el inicio de la búsqueda de una relación formal con las comunidades aledañas a planta por lo que se decidió incluir en el proceso a los vecinos más cercanos de Chinautla, y de esta manera conformar el Comité Socio Ambiental, en el cual participaran representantes de los Comités Únicos de Barrio de las zona seis y la Junta Local de Seguridad, de las Colonias Santa Isabel I y II que pertenecen a Chinautla, así como representantes de las diferentes empresas que operan en la finca que alberga a la empresa.

El proceso es liderado y facilitado desde el principio por La Gerencia de Responsabilidad Social Empresarial y Relaciones Comunitarias, del departamento de Asuntos Corporativos de La Empresa, que posteriormente fuera determinado como Desarrollo Sostenible. Es aquí donde se decide impulsar y desarrollar el comité e iniciar el relacionamiento con las comunidades vecinas a la planta de operaciones en zona seis.

Previo al trabajo que se inicia en el 2008 con respecto a las relaciones comunitarias en el área de la finca, se realizaron aportes a las comunidades de forma directa y en respuesta a varias solicitudes realizadas y programas ya definidos internamente, pero de manera aislada y desordenada.

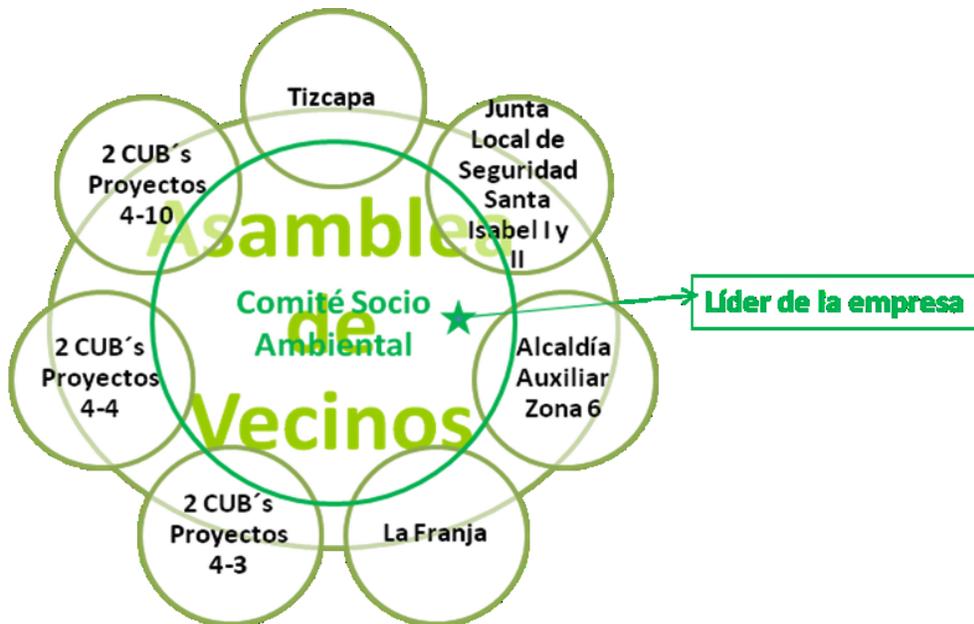
6.2.1 Estructura del Comité

Para lograr la inclusión de los representantes de Chinautla se llevó a cabo todo un proceso selectivo, debido a las características particulares de este municipio: hay muchos asentamientos ilegales, la organización es a través de Consejos Comunitarios de Desarrollo, COCODES, las políticas del alcalde actual, Arnoldo Medrano no promueven la organización comunitaria, lo que hizo aún más complicada la inclusión de este actor.

una pequeña población de Chinaulta se ubica en el área de influencia de la empresa, por lo que no podía realizarse una convocatoria masiva a participar en el comité, por lo que se decide invitar a la agrupación a las organizaciones comunales de los barrios que se localizan frente al estadio, siendo estos Santa Isabel I y II y el Molino. Este último no aceptó la invitación. Por su parte la empresa respeta la negativa, y recibe a los representantes de los barrios que si aceptan participar.

Identificados los actores y convencidos de participar en el proceso inicia el diálogo, comunicación e implementación de la RSE como herramienta de comunicación y se acuerda crear el Comité Socio Ambiental, que originalmente fuera el CAP. A este comité, asisten 2 integrantes de cada uno de los Comités Únicos de con los que se decide y acuerda interactuar.

Estructura del Comité Socio Ambiental de zona 6 y Chinaulta



Fuente: Elaboración propia.

El Comité realizó previamente un trabajo de diagnóstico y descripción

mismo, estableció normas y principios de convivencias, FODA, Misión, Visión y Líneas estratégicas de trabajo, los cuales se detallan a continuación:

6.2.2 Principios del Comité

Recién establecido el Comité Socio Ambiental de La Pedrera, sus miembros establecieron sus principios o acuerdos mínimos de convivencia siendo éstos:

- ✓ Oración al inicio
- ✓ Diálogo de doble vía
- ✓ Puntualidad y asistencia
- ✓ No salirnos del tema que estamos tratando
- ✓ Respeto en el uso de la palabra
- ✓ Compromiso
- ✓ Información completa y transparente
- ✓ Ser consientes en nuestras posturas y solicitudes, ser realistas
- ✓ Trasladar la información a las comunidades
- ✓ Mantener un espíritu de unidad
- ✓ Poner el celular en vibrador
- ✓ Atender solamente llamadas urgentes
- ✓ Devolver llamadas en el café
- ✓ Colocar la pantalla al fondo del salón
- ✓ Anotar preguntas e inquietudes para plantearlas al final de los temas

6.2.3 FODA del Área

Consientes del compromiso ciudadano y con sus propias comunidades, los miembros del Comité Socio Ambiental crearon su propio FODA, con la finalidad de conocerse de mejor manera para poder hacerle frente al trabajo plasmado en el plan de desarrollo local.

Cuadro 2

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Comités formados por personas comprometidas con su comunidad dispuestas a trabajar por las mejoras de la misma. Comités Unidos, la mayoría se conocen entre sí. Coordinados y trabajando de la mano con la Alcaldía Auxiliar. Tienen experiencia en diversas disciplinas y campos laborales. Área comercial (Tizcapa)</p>	<p>El Comité Socio Ambiental significa de un espacio de participación y de dialogo para consensuar y buscar las solución a los problemas que hay en nuestra comunidad, así como obtener la retroalimentación con otros CUB's, así como la posibilidad de desarrollar proyectos conjuntos en pro del desarrollo del sector. Establecer buenas relaciones con los vecinos. Interés de los miembros del Comité a participar en talleres de capacitación (involucramiento de jóvenes)</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Poca participación de vecinos. Falta de recursos económicos para desarrollar proyectos. Falta de seguridad, de áreas recreativas. Desconocimiento de las instituciones que puedan apoyar la gestión del CUB y por ende del comité. Falta de comunicación entre vecinos, falta de participación de los jóvenes. Desconocimiento de planes ambientales a todo nivel. Falta de seguimiento a proyectos. Falta de capacitación (resolución de conflictos; organización comunitaria; gestión comunitaria; mejorar las relaciones interpersonales) para trabajar de manera efectiva en pro de la comunidad. Como nos comunicamos con nuestros CUB's y con nuestros barrios.</p>	<p>La posibilidad de no darle seguimiento a los proyectos del Comité. Incremento de violencia, drogadicción en el área, violencia por extorsiones, daño a la poca infraestructura. Falta de servicios públicos como bomberos, estación de policía, centro de salud. Tiempo invertido en beneficio del CUB genera malestar familiar. Ser reconocido por delincuentes que operan en el área. Plazo de vigencia del CUB. Inseguridad, mal servicio del transporte público. Falta de planes ambientales. Crítica de vecinos al trabajo de los CUB's.</p>

Visión

Comunidades unidas, comprometidas con la conservación del medio ambiente y el desarrollo social para edificar un mejor futuro

Misión

Propiciar el desarrollo social y ambiental de las comunidades de influencia a través del trabajo en equipo, solidario, responsable y creativo, teniendo a Dios como pilar.

Líneas estratégicas

- **Conservación y manejo del medio ambiente**
 - ✓ Eliminar depósitos y botaderos de chatarra
 - ✓ Proyectos de desarrollo y mantenimiento de áreas recreativas
 - ✓ Proyectos de mejoramiento de la red municipal de agua
 - ✓ Recuperar barrancos
 - ✓ Eliminar basureros clandestinos
 - ✓ Promover cuidado y
 - ✓ Reforestación
 - ✓ Conservación de recursos naturales
 - ✓ Tecnología (energía solar, riego por goteo, etc.)
 - ✓ Promover el cumplimiento de la Ley de Contaminación Auditiva
 - ✓ Crear campaña en los centros educativos sobre la conservación ambiental
 - ✓ Aprovechamiento de los pocos recursos naturales existentes
 - ✓ Implementar en las comunidades de la importancia del medio ambiente

- **Capacitación y fortalecimiento de las organizaciones y líderes comunitarios.**
 - Fortalecimiento de la gestión y ejecución comunitaria
 - Capacitación en los siguientes temas:
 - ✓ Resolución de conflictos
 - ✓ Relaciones humanas
 - ✓ Mejorar comunicación
 - ✓ Seguridad en democracia
 - ✓ Liderazgo
 - ✓ Actualización
 - ✓ Toma de decisiones

El Comité Socio Ambiental en uno de los talleres de capacitación de liderazgo y resolución de conflictos.



6.2 Implementación de la RSE como herramienta de comunicación de la empresa y las comunidades aledañas a su planta de operaciones.

Como hemos comentado anteriormente las relaciones entre la empresa y los vecinos eran inexistentes, ni los vecinos veían en la empresa a un colindante o un aliado, ni la empresa dirigía su mirada hacia la comunidad que pacientemente le alberga y a la cual impactaban de manera positiva y negativa, simplemente no había relación ni comunicación alguna.

Cada quien llevaba su vida sin tomar en cuenta a la otra parte, aunque si había algunas solicitudes de materiales como cemento, arena o pedrín; o bien de artículos promocionales los cuales, por lo general, eran donados ya sea por la Fundación, o bien por el área comercial, algún departamento en particular, o en último caso por la buena voluntad de alguno de los gerentes de la compañía. Empero esas donaciones no correspondían a política diseñada, planificada, ni aprobada por la directiva de la empresa.

Es hasta que se establece el departamento de RSE de la compañía que empieza a darse forma a la política de responsabilidad social, a generarse una política de inversión social, una estrategia de relacionamiento, un diseño de comunicación hacia las comunidades.

El primer paso fue solicitar que el socio suizo de la compañía viniera a la empresa a realizar una evaluación en materia de RSE, en su conjunto, es decir no solamente en la forma como se relacionaba la empresa con las comunidades, sino también en materia de medio ambiente, cadenas de suministros (proveedores), público interno (colaboradores), relaciones con las autoridades (tanto locales como gobierno en general), clientes, entre otros aspectos.

Los hallazgos en todos los ámbitos fueron múltiples, impresionantes y reveladores. Los métodos empleados por los europeos hicieron que en corto

tiempo la empresa pusiera en evidencia sus carencias, sus debilidades, las áreas de oportunidad o de mejora, las brecha que debía superar, pero también evidenciaron que se había iniciado el cambio hacia una cultura de RSE.

La presente monografía documenta lo relacionado con la empresa y sus vecinos, como ambos de manera nunca antes pensada, fueron capaces de establecer un canal directo de comunicación formal, canal de dos vías. En todo este proceso la alcaldesa auxiliar del distrito cuatro, Leticia Huertas, ha jugado un papel determinante e importante.

El caso y papel que ha jugado Leticia Huertas, merece ser analizado de manera especial, además de ser la alcaldesa auxiliar de la zona seis, nombrada por el alcalde Álvaro Arzú, es vecina de la zona desde hace 41 años y la postura que defiende es esa. “Yo antes de ser alcaldesa soy vecina, el día que deje de ser alcaldesa, no voy a dejar de ser vecina”, la he escuchado decir muchas veces ante públicos diferentes. Lety como le conocemos en el área, no es política, pero si una excelente operadora comunitaria, conoce a todos los dirigentes de los Comités de Barrio y es reconocida por los vecinos como la persona que les gestiona ante la dependencia de la municipalidad que corresponda, la ayuda necesaria para el desarrollo de la zona seis, o bien la resolución de conflictos en el área.

La alcaldesa colabora ad honorem de la compañía. Critica de manera constructiva algunas políticas y proyectos, sugiere formas de enfrentar inconformidades de los vecinos y gestiona ante la empresa apoyos tras desastres naturales, como ocurrió con la tormenta de arena provocada por la erupción del volcán Pacaya, en mayo de 2010, cuando en respuesta a una solicitud de Lety, las empresas que operan en la finca, en coordinación con la Alcaldía y la contribución de los vecinos, se logró en tiempo récord limpiar de las calles, aceras, casas, áreas verdes, etc., la arena/ceniza volcánica de la zona 6.



Vecinos de los Comités únicos de Barrio, que participan en el Comité Socio Ambiental de zona seis, limpian las calles de sus barrios, de la arena volcánica esparcida por la erupción del volcán de Pacaya en mayo 2010. La empresa apoyo la iniciativa a solicitud de la alcaldía auxiliar, con cargadores frontales y camiones de volteo.

Volviendo al inicio, los principales hallazgos del trabajo con los socios europeos, como se ha dicho en capítulos anteriores, fueron la falta de relacionamiento y comunicación con las comunidades y entre las preocupaciones, los problemas de seguridad, así como los impactos en el ambiente de la zona generados por la operación de fabricación del cemento.

Esto hizo que la empresa volviera los ojos de un par de metros más allá del muro perimetral de la finca y se diera cuenta que esas voces de alarma no son más que un llamado de atención serio de dos externos (vecinos y autoridades locales) que tenían toda la razón de su lado y es entonces cuando inicia a delinearse en febrero de 2008, la creación de un canal de comunicación formal con los vecinos, una estrategia de comunicación, así como la implementación de la política de RSE y se proponen los siguientes objetivos:

- ✓ Establecer el canal de comunicación y relación formal entre la empresa y los vecinos, que permita una organización orientada al desarrollo sostenible de la comunidad.
- ✓ Establecer una forma de relación y comunicación sistematizada entre las empresas que operan en la finca y sus comunidades vecinas.

- ✓ Atender, de forma sistematizada, las solicitudes de las comunidades, permitiendo un uso más eficiente de los recursos, según la Política de Inversión Social que se propone utilizar.
- ✓ Establecer el Comité Socio Ambiental, con integrantes representativos de las comunidades.
- ✓ Alcanzar y mantener la licencia social para operar a las empresas que operan en la finca.

El proceso de selección de los miembros del Comité, fue planteado al inicio de este capítulo, por lo que una vez conformado el comité, el siete de marzo del 2009 que se lleva a cabo la primera reunión y en ella se decidió fortalecer la agrupación a través de talleres en los cuales se abordaron temas como resolución de conflicto, liderazgo comunitario, líderes positivos, leyes sociales, construcción de ciudadanía, poder y conflicto, entre otros temas.

El papel de la empresa fue ser un facilitador del proceso de capacitación, contactar y pagar los honorarios del consultor, propiciar los salones, materiales didácticos, hacer las convocatorias, coordinar los refrigerios, documentar fotográficamente el proceso, entre otros. Los consultores proponían los temas, las actividades, los tiempos, en fin cada uno hacía lo suyo. Por su parte los vecinos participaron activamente, donando su tiempo ad honorem, restándole tiempo a sus familias con el fin de aprovechar las oportunidades de desarrollo que la empresa les ha puesto a su disposición.

Luego de un par de meses de capacitaciones, el trabajo del comité estuvo dirigido a conocer las comunidades y que los líderes de estas comunidades conocieran a su vecina la empresa, desde todos los puntos de vista que puede conocerse a una compañía que tiene más de 112 años de estar allí a unos cuantos metros de sus hogares, pero que nunca les había abierto las puertas de sus instalaciones. El 23 de mayo de 2009 la fábrica de zona 6 recibe a sus vecinos en una visita guiada en

donde la totalidad de líderes que participan en el Comité Socio Ambiental de zona seis ingresan a las instalaciones administrativas, la envasadora, el museo, la iglesia y sobre todo la cantera.

Muchas otras visitas se habían llevado a cabo a la fábrica, colaboradores de otras empresas, líderes del ramo de la construcción, estudiantes universitarios, en fin, pero nunca antes un grupo de vecinos del área, por lo que entrar a la fábrica se constituía en romper un mito, descubrir lo que las paredes de la finca encerraban.

En tanto para la gerencia de planta, directores, gerentes, colaboradores, entre otros, la visita causaba algún tipo de nerviosismo, ¿qué nos irán a preguntar?, ¿qué les vamos a decir? ¿Podemos hablar de x o y situación? La directriz de la gerencia de RSE fue: *no vamos a mentir, ni a ocultar la verdad, vamos a hablar de frente, asumiendo la parte de responsabilidad que nos compete, no vamos a defender lo que no se pueda defender. Tenemos que tener en cuenta que estamos iniciando una relación de confianza y esa confianza hay que ganarla desde el principio.*



La parte más interesante de la visita que hicieron los vecinos a la empresa fue el recorrido por la cantera en donde geólogos y ambientalistas explicaron el proceso de extracción de materia prima.

La visita se llevó a cabo con normalidad, sin ningún contratiempo. La gerencia de planta se quedó contenta y los vecinos aún más. Habían roto un mito. El mito de que nadie entraba a la fábrica.

Ahora tocaba a los colaboradores de la compañía el conocer a las comunidades con las que trabajaríamos desde ese momento en adelante. Y fue por ello que se organizó un recorrido guiado por los mismos líderes miembros de la zona. Para quienes participamos de la travesía fue descubrir la riqueza de la zona, fue conocer la variedad de opciones de servicios que proporciona el vecindario, recorrer sus calles y avenidas, así como sus áreas verdes fue darse cuenta de las múltiples necesidades que están allí a unos cuantos metros de la empresa. Este recorrido se llevó a cabo el 20 de junio del mismo 2009.

Las siguientes actividades que se realizaron dentro del comité fue conocer a los gerentes y directores que se encargan de las múltiples operaciones de la finca. El objetivo principal de estos encuentros fue que los gerentes y directores conocieran de viva voz las quejas, observaciones y críticas de los vecinos, que se dilucidaran de primera mano las dudas, que surgieran tanto del lado de los operadores de la empresa como de parte de los vecinos.

Otro de los objetivos de estos encuentros era que los gerentes tuvieran la oportunidad de conocer a los vecinos, interrelacionarse con ellos, comentarles de primera mano los procesos de producción, que se está implementando en la fábrica, las nuevas metodologías para reducir los impactos que generan las quejas en la comunidad.

Fue dentro de ese marco que por el Comité Socio Ambiental de zona seis, desfilaron los gerentes de: el Estadio, de operaciones, de mantenimiento, de la piedrinera, de la concretera, la directora ejecutiva de la Fundación, los gerentes de comunicación, de medio ambiente, de Responsabilidad Social Empresarial, de

sostenibilidad de la pedrinera así como el gerente general de la misma, los ingenieros de medio ambiente, el gerente de despachos, el de cadena de suministros, el de transportes, el gerente de la línea de cemento, los geólogos, en fin personal de todas las áreas de la compañía.

Vale la pena destacar que las reuniones se llevan a cabo en horario nocturno entre semana, regularmente en el salón del Centro de Capacitación de la finca, casi siempre de siete a nueve de la noche, lo que implica que todos, tanto vecinos como colaboradores de la empresa, dejan a sus familias y tiempo libre con el fin de construir esta relación de confianza, de camaradería, de sociedad moral que redundará en el desarrollo local de la zona.

Paralelo a todas estas presentaciones se iba realizando el diagnóstico comunitario participativo, que no es más que el llenado de un conjunto de matrices de las cuales derivaría la radiografía de las comunidades con las cuales la empresa se relacionaría, todo ello con el fin de obtener la información necesaria para posteriormente desarrollar los proyectos de desarrollo local.

El diagnóstico participativo permitió a los vecinos el identificar intereses y problemas comunes. Vale la pena señalar que al inicio del ejercicio los vecinos manifestaban que su comunidad era muy diferente a la comunidad que tenían a la par o a la que estaba a unos cuantos kilómetros más lejos, el construir juntos este diagnóstico participativo les permitió darse cuenta de lo mucho que tenían en común todos los barrios del área, no importando su ubicación, extensión territorial, etc. que eran más similares de lo que se imaginaban.

El diagnóstico participativo, como una herramienta de la RSE, permitió a la empresa obtener la radiografía de sus públicos interesados, en este caso de las comunidades vecinas con quienes ya se había decidido trabajar.

Culminado el diagnóstico el 23 de enero de 2010, se llevó a cabo la priorización de los problemas, de una lista de 16, eligieron los tres problemas que pasarían a formar parte del Plan de Desarrollo Local del área, siendo estos: A) Recuperación de áreas verdes; B) Manejo de desechos sólidos y C) Recuperación de muros perimetrales a través de murales.

Luego de la priorización pasamos a la elaboración y diseño de cada uno de los proyectos. Paralelo a esta actividad, también se llevaron a cabo el FODA del área, la misión, la visión del comité, así como la delimitación de las líneas estratégicas de trabajo. Todos estos productos están plasmados en la presente monografía.

Esta apertura de comunicación, de empatía de acercamiento y relacionamiento, a través del trabajo diario ha permitido que se forjen lazos de amistad y confianza que han permitido visualizar a la empresa como una aliada, como un vecino que se preocupa de sus vecinos, colaboradores y del desarrollo del país, como una compañía que practica y vive la Responsabilidad Social Empresarial. Debido a que los miembros del CSA son líderes en sus comunidades, ellos son multiplicadores de las experiencias dentro de sus comunidades.

Algunos de los principios sobre los cuales hemos interactuado y utilizado la RSE como herramienta de comunicación han sido: ***Proveer de Información relevante y a tiempo***. Es importante que la empresa ofrezca información a los distintos actores del contexto en función de sus preocupaciones o intereses en una fase temprana, previa al inicio de algún proyecto y, sobre todo, antes de que haya surgido un problema, esta fórmula nos ha dado mucho resultado, nos ha permitido ganarnos la confianza de los vecinos.

Aunque se deben valorar los riesgos y beneficios de ofrecer la información de primera mano, en términos generales esta predisposición influye positivamente en la percepción pública de la compañía y facilita iniciar la relación de forma cordial.

Una relación en la que se da una confrontación inicial crea desconfianza y dificulta la posibilidad de alcanzar acuerdos posteriormente.

Otro de los principios sobre los cuales hemos interactuado con las comunidades es la **Información objetiva, útil, comprensible y accesible**. La empresa informa de manera objetiva de sus planes actuales y futuros, así como de su influencia esperada sobre los elementos materiales que preocupan o interesan a los actores del contexto, es decir los vecinos.

El diálogo ha facilitado a la empresa la obtención de una mayor legitimidad para operar, la prevención de situaciones de riesgo y una mejor gestión de éstas, pues le permite conocer el alcance de las preocupaciones y los puntos que pueden originar conflicto en las comunidades. Asimismo, el coloquio ha contribuido a la obtención de beneficios y mejoras. También ha facilitado la capacidad de influencia de la empresa e incrementado las posibilidades de aceptación de sus actividades.

Tal es el caso de las quejas de los vecinos del Proyecto 4-4, específicamente de la 18 calle, a quienes por mucho tiempo les ha molestado la presencia de las plataformas que esperan ingresar a despacho para ser cargadas de cemento, y que se estacionan en las calles y avenidas de su colonia, obstaculizando entradas de garajes, callejones, invisibilización de los comercios, trasiego de cemento en plena vía pública lo que reduce el paso a los vehículos. Fue entonces cuando la presidenta del CUB del sector nos evidenció las referidas quejas con fotografías, números de placa de los camiones y/o plataformas.

Luego de recibir la queja formal, se propició y delineo una estrategia de atención a la molestia, que iniciaría con un encuentro entre los representantes de las comunidades y el jefe de la cadena de suministro y transportes, con la mediación de relaciones comunitarias y gerencia de planta de la empresa, se explicó el

procedimiento las directrices que tienen los transportistas para llegar a cargar a la planta. Se les explicó cómo pueden reconocer a un camión sobre el cual la empresa tiene injerencia, como cadena de suministro puede controlar y verificar la queja a través del Sistema de Posición Global o GPS, etc.

Por su parte los vecinos les manifestaron sus molestias con el fin de llegar a un acuerdo: Los vecinos reportarán a Relaciones Comunitarias de la empresa los números de los camiones cuyos pilotos realizarán estas malas prácticas. La gestora comunitaria de la planta haría del conocimiento de transportes y cadena de suministro el actuar de las unidades. Por su parte, cadena de suministro haría un llamado de atención al piloto, si es reincidente, una sanción y de volver reincidir la cancelación del contrato.

No podemos decir que el problema haya desaparecido en un cien por ciento, pero sí que ha disminuido grandemente, los vecinos saben que pueden reportar las unidades, los pilotos, que están siendo observados por la comunidad y que las malas prácticas los exponen a una sanción.



Vecinos del Proyecto 4-4 y 18 calle, conversan con los gerentes de transportes y Cadena de Suministros para atender los reclamos de la comunidad.

La presencia de polvo y ruido en las comunidades vecinas a la fábrica, ha sido una constante en todos los foros de discusión y de manera recurrente, por lo que la gestora comunitaria de la planta de operaciones invitó a los ingenieros de medio

ambiente a una reunión del Comité Socio Ambiental para que de viva voz conocieran las molestias de los vecinos. Luego de esta reunión en marzo de 2010, la unidad de Medio Ambiente en coordinación de Relaciones Comunitarias inician los monitoreos comunitarios de manera trimestral. Se preguntarán ¿Qué implicaba esta acción? pues colocar en las comunidades cercanas, estaciones meteorológicas durante 24 horas, con filtros y sonógrafos que medirían la calidad de aire y la cantidad de ruido ocasionado por la operación de la fábrica. Vale la pena resaltar que quien realiza esta práctica es un laboratorio contratado por la empresa, con el fin de hacer transparente el procedimiento.

Los resultados de las mediciones son utilizados por la gerencia de operaciones



con el fin de mejorar el proceso de fabricación de cemento y de reducir las fuentes de producción de polvo y ruido con el fin de mitigar los impactos ambientales y mejorar la calidad de aire del sector.

Desde el primer trimestre de 2010, se realizan los monitoreos comunitarios en zona seis y zona dos, con el fin de mantener un registro de la calidad de aire y ha

quedado como una práctica sistematizada de la Unidad de Medio Ambiente. Los resultados de estos monitoreos, así como las acciones que planta como las acciones que planta ha tomado para corregir la operación y evitar seguir contaminando el medio ambiente, se han comunicado en las asambleas plenarios del Comité Socio Ambiental a los vecinos de las zonas seis y Chinautla, así como a los vecinos de zona dos a quienes se les ha convocado y visitado para transmitir esta información.

Con la implementación de esta acción, no solamente utilizamos la RSE como herramienta de comunicación con los vecinos ya que les estamos indicando que se hace con sus quejas como se transforma la operación a nivel interno, sino también ejecutamos prácticas medioambientales acordes a la política de responsabilidad social de la empresa.

Las actividades masivas que se llevaban a cabo en el estadio, eran motivo de quejas y malestar entre los vecinos del proyecto 4-3 y Chinautla. En abril de 2011 una empresa de telecomunicaciones rentó el estadio para llevar a cabo una actividad masiva que duraría 12 horas y esperaban recibir cerca de 40 mil personas, debido a que en el evento se presentarían artistas reconocido en el ámbito internacional.

Como se tenían los antecedentes de eventos similares en años anteriores, se creó un comité multidisciplinario con el único fin de generar la menos cantidad de impactos en los vecinos, entendiéndose, ruido, tráfico, basura, ventas callejeras desordenadas, entre otros. Representantes de todos los actores involucrados nos reunimos periódicamente para plantearnos los escenarios posibles y encontrar las soluciones más idóneas. Durante el proceso, los representantes en el CSA de los barrios Proyecto 4-3 y de Santa Isabel en Chinautla nos acompañaron e informaron a los vecinos de lo que se estaba haciendo para impactar lo menos posible a ambas comunidades en particular, pero sobre todo a la zona.

En el equipo de trabajo participaron representantes de la compañía de telefonía, los encargados de logística del evento, representantes de Municipalidad de Guatemala, se invitó a la comuna de Chinautla pero se negó a participar, Gobernación departamental, ambos cuerpos de bomberos, representantes de los vecinos, gerencia de planta y del Estadio, representantes de los vendedores ambulantes, relaciones comunitarias de la empresa entre otros actores.

El evento estuvo ordenado, hubo tráfico pero no como en eventos anteriores, se logró ordenar las ventas callejeras, el Estadio donó a la zona la señalización de las

principales calles y avenidas, el ingreso y egreso del evento fue ordenado y rápido. Una de las principales preocupaciones antes, durante y después del evento fue el parqueo, motivo por el cual se buscó estacionamientos aledaños cercanos. Los vecinos del proyecto 4-3 sacaron provecho de esto y lograron habilitar el área verde de su colonia como estacionamiento. Los fondos fueron utilizados para mejoras de su barrio.

Paralelo a ello, los vecinos aprovecharon la masiva llegada de visitantes para obtener algún beneficio. Por ejemplo la venta de comida, cobro por el cuidado de vehículos, alquiler de garajes y los baños de sus viviendas, venta de diversos artículos entre otros beneficios. Como los vecinos del sector se dieron cuenta y participaron de la organización, y obtuvieron algún tipo de beneficio las críticas al masivo evento fueron mínimas.

Otra experiencia del relacionamiento con la comunidad es la ejecución del proyecto piloto del plan de desarrollo local, que consiste en la recuperación del Parque La Madre. Este parque se sitúa entre los Comités Únicos de Barrio de los Proyectos 4-10 y BID 1C y Anexo en donde también colabora la JLS de ambos comités. Este parque estaba abandonado y constaba únicamente con una cancha polideportiva y un campo de terracería con dos porterías que era utilizado por los jóvenes como una cancha de fútbol. No tenía iluminación, ni hablar de jardinería, ni juegos infantiles. Por las noches era guarida de ladrones, se traficaba droga, a cierta hora se convertía en el motel público de la zona, entre otras muchas prácticas delincuenciales.

Dentro del CSA se eligió este parque para ser recuperado por contar con la unificación de los CUBs antes mencionados y el decidido apoyo de la municipalidad de Guatemala mediante el departamento de Desarrollo Social. Además como una de las preocupaciones de los vecinos es la inseguridad ciudadana, el hecho de recuperar el parque, constituiría en un rescate del área verde, que estaba en manos de delincuentes, y devolverla a los vecinos para que

den el uso para el cual fue creado actividades de recreación y solaz esparcimiento.

Los miembros del CSA diseñaron el parque, dijeron qué querían, en dónde, cómo y por qué querían que se hiciera de esta manera, cuantificaron materiales, presentaron el proyecto a Desarrollo Social de la Municipalidad, al igual que a la empresa. Ésta última decidió aportar la totalidad del cemento, arena y pedrín, así como otros materiales de construcción necesarios en la obra. La municipalidad donaría la mano de obra, asesoría técnica, los permisos municipales y ambientales, así como otros materiales que no proporcionaría la empresa. Los vecinos, mano de obra no calificada y la baranda de hierro que circularía el parque, entre otros aportes e insumos que estuvieran a su alcance.

El proyecto inició el 23 de febrero de 2011. A finales de septiembre del mismo año, el grado de avance de la obra es del 85%, falta aún la jardinería, colocación de juegos infantiles, concluir drenajes, colocar porterías de la segunda cancha polideportiva, pintura, colocar la baranda, entre otros detalles. La inauguración se llevó a cabo el 16 de noviembre de 2011.



Antes de que se terminara la obra, se organizó un torneo de fútbol, se impartieron clases de pintura y baile, se llevaron a cabo mañanas deportivas, noches culturales con lo que se devolvió a la comunidad un espacio perdido.

Para la empresa el valor agregado de la obra es ganarse el respeto, la credibilidad de los vecinos, el reconocimiento de la compañía como el buen vecino, el que aporta, con el cual se puede contar y construir proyectos de beneficio colectivo, como una empresa socialmente responsable. Para los vecinos de los otros Comités de Barrio, la ejecución del proyecto es una muestra de lo que puede hacerse cuando la iniciativa privada, vecinos y comunidad organizada, así como las autoridades locales, se unen en un mismo fin, un mismo objetivo, un proyecto común y esperan replicar en sus comunidades este modelo de gestión.

Otro valor agregado de la creación del Comité Socio Ambiental es el que líderes de una zona se reúnan y compartan experiencias, contactos e información. Este intercambio es utilizado por los líderes comunitarios en las gestiones o resoluciones de conflictos o bien en la ejecución de proyectos similares. La alcaldesa auxiliar ha manifestado que esta práctica es única ya que en la municipalidad no se tiene conocimiento ni reportes de situación similar en otro distrito de la capital.



Comité Socio Ambiental de la zona seis.

Conclusiones

De acuerdo con los objetivos trazados en el presente trabajo de monografía vivencial podemos concluir lo siguiente:

- 1- El presente trabajo de monografía documenta como fue utilizada la Responsabilidad Social Empresarial como herramienta de comunicación en el proceso de relacionamiento con las comunidades de la zona seis, que fueron elegidas por la empresa para participar dentro de la elaboración del plan de desarrollo local de la zona.
- 2- El acercamiento directo, el diálogo, la empatía, la retroalimentación y el establecimiento del Comité Socio Ambiental de la zona 6 y Chinautla, fue el canal de comunicación para establecer la relación formal y directa con los vecinos y la empresa.
- 3- El Comité Socio Ambiental de la zona seis y Chinautla se convirtió y fortaleció como el canal de comunicación formal entre los vecinos y la empresa y viceversa.
- 4- El establecimiento del Comité vino a contribuir a favor de los vecinos resolviendo los problemas puntuales que la operación generaba y aún propicia en las comunidades aledañas.
- 5- No todos los impactos han sido minimizados o desaparecidos, aún falta mucho trabajo por hacer, pero se comprueba que el establecimiento del canal de comunicación y del Comité son el medio efectivo para desaparecer estos impactos.
- 6- Es necesario que las empresas privadas se relacionen formalmente con los vecinos y se constituyan en un miembro activo y proactivo en las comunidades que los albergan.
- 7- El establecimiento del Comité vino a generar cambios significativos en las comunidades aledañas de zona seis que ahora esperan implementar los proyectos de desarrollo local que se han generado desde el seno del Comité.

- 8- Es importante mantener estos procesos de comunicación con los públicos interesados con la finalidad de evitar que los conflictos y/o molestias existentes suban de tono.

Recomendaciones

A las empresas privadas

- ✓ Utilizar este modelo de comunicación e interrelacionamiento con las comunidades cercanas o aledañas a sus sedes y plantas de operaciones.
- ✓ Adoptar e implementar la cultura de RSE trae muchos beneficios a las empresas y hacen sostenibles, socialmente, sus operaciones.
- ✓ Incluir la cultura de RSE entre sus prácticas, así como comunicar tanto interna como externamente lo que se hace en materia de RSE.
- ✓ Mantener la apertura con sus públicos interesados, así como la paciencia dentro de los procesos de comunicación.

A las comunidades que albergan en su seno empresas (grandes o pequeñas)

- ✓ Propiciar el acercamiento con la iniciativa privada, con el fin de reconocer y ser reconocidos como vecinos y juntos generar desarrollo local.
- ✓ Que tengan el nivel de prudencia y paciencia para obtener resultados importantes dentro del proceso polarización del conflicto.

A las autoridades municipalidades, organismo ejecutivo y COCODES

- ✓ Que busquen los procesos, medios y métodos de comunicación que contribuyan a evitar la polarización y la resolución de conflictos.

- ✓ Realizar alianzas estratégicas que involucren a la comunidad corporativa de las áreas zonas donde existen delegaciones de autoridades locales.
- ✓ Propiciar la ejecución de proyectos de desarrollo local con la participación tripartita, iniciativa privada, comunidad y autoridades locales.

Referencias bibliográficas

1. Alsina, M. R. 2001. Teoría de la Comunicación: Ámbitos, métodos y perspectivas. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona.
2. Arenales, D., Sánchez, P., & Murphy, M. Relaciones Empresariales con Comunidades locales y ONG's, Comunicación dialogo y Participación. Barcelona: Universidad Ramon Llull.
3. Caprioti, Paul. 1992. La Imagen de la Empresa. Estrategia para una comunicación integrada. Madrid, España: El Ateneo.
4. CENTRARSE. 2007. RSE, una nueva mirada empresarial. Guatemala: Editorial Serviprensa.
5. Centro de Investigación Humanismo y Empresa, U.d. 2007. Código de Valores, Ética y Conducta. Guatemala. COVEC.
6. Centro de investigaciones Humanismo y Empresa, U. d. 2009. Código de Valores Ética y Conducta. Guatemala: COVEC.
7. Censo Nacional de Población y Habitación, Guatemala 2002. Guatemala. Instituto Nacional de Estadística, INE.
8. Claude Elwood Shannon, Warren Weaver, The mathematical theory of communication. University of Illinois Press, 1964.
9. Del Valle Pérez, Hernán. 1999. Carlos F. Novella, Constructor de Sueños. Colombia: Villegas y Asociados Benjamín.

10. Etkin, M. E. 2008. La Responsabilidad Comunicativa, RSE y Comunicación Institucional. Buenos Aires, Argentina.
11. Guía del facilitador de COVEC. 2007. Guatemala. Universidad del Istmo.
12. Guatemala. Constitución Política de la República de Guatemala. 1985. Guatemala: Diario de Centro América
13. Guatemala. Código Municipal. 2002. Guatemala: Diario de Centroamérica.
14. Guatemala, leyes, decretos. Homologación CUB´S-COCODES. Acuerdo Gubernativo 15-2003. Guatemala: Diario de Centroamérica.
15. Guatemala. leyes, decretos, etc. Ley de los Consejos de Desarrollo. Acuerdo Gubernativo 11-200. 2003 Guatemala: Diario de Centroamérica.
16. Guatemala. leyes, decretos, etc. Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Acuerdo Gubernativo 461-2002. Guatemala: Diario de Centroamérica.
17. Guatemala: Ministerio de Gobernación. 2004. Recopilación de Leyes. Guatemala: Tipografía Nacional.
18. Guatemala. Reglamento de Evaluación, Seguimiento y Control Ambiental MARN. Acuerdo Gubernativo 23-2003. Guatemala: Diario de Centroamérica.
19. Liderazgo Comunitario. 2004. Guatemala. Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado, ODHA.
20. Novella, M. Carlos. 1999. Antecedentes Industria Cementera. Museo Carlos F. Novella. Guatemala: s.e.
21. Plan de Ordenamiento Territorial. 2008. Guatemala. Muniguat.
22. Procuraduría de los Derechos Humanos. 1997. Los Acuerdos de Paz. Guatemala: Procuraduría de los Derechos Humanos.
23. Riel, C. V. (1997). Tres formas importantes de Comunicación Corporativa. Madrid, España: Prentice Hall.
24. Ruiz Cervantes, Vanessa. 2009. La comunicación corporativa y su relación con la cultura, la identidad e imagen empresarial. Tesis Licenciada en

Ciencias de la comunicación. Guatemala. Universidad de san Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencias de la Comunicación.

e- grafía

25. CENTRARSE. www.centrase.org.gt obtenido el 22 de junio de 2011.

26. Diccionario de la Real Academia Española. www.rae.es. Obtenido el 23 de agosto de 2011.

27. Kramer, Mark R. Creación del valor compartido. www.Espokennews.com. Obtenido el 23 de agosto de 2011.

28. Pacto Mundial. www.pactomundial.org. Obtenido el 23 de agosto de 2011.

29. Relaciones con la comunidad y medios masivos de comunicación. <http://www.slideshare.net> Obtenido el 23 de agosto de 2011.

30. Sector privado. http://portal.lacaixa.es/docs/diccionario/S_es.html. Obtenido el 23 de Agosto de 2011.

31. *Revilla Beatriz, área de Comunicación, Revista de Responsabilidad Social de la Empresa, Fundación Luis Vives www.fundacionluisvives.org/rse Publicado en Executive Excellence n°77 ene11.*

Entrevistas realizadas a:

1. Roberto Ardón. Director ejecutivo de CACIF, 6 de Junio de 2011.
2. Leticia Huertas. Alcaldesa auxiliar Distrito 4 zona seis, 5 de octubre 2011.
3. María Teresa Barrios Ambrosi, vicepresidenta Comité Único de Barrio Tizcapa, Calle Sierra, 3 de octubre 2011.
4. Fernando Estrada. Presidente Comité Único de Barrio Colonia BID 1C, 3 de octubre de 2011.

Glosario de Siglas

CACIF: Comité Coordinador de Asociaciones Comerciales, Industriales y Financieras.

CAP: Panel de Consejo Comunitario (CAP, Community Advisory Panels, por sus siglas en inglés).

CENTRARSE: Centro para la Acción para la Responsabilidad Social Empresarial.

COCODE: Consejo Comunitario de Desarrollo.

CODEDE: Consejo Departamental de Desarrollo.

COMUDE: Consejo Municipal de Desarrollo.

COVEC: código de Valores, Ética y Conducta.

CSA: Comité Socio Ambiental.

CUB: Comité Único de Barrio.

CVC: Creación de Valor Compartido.

FCN: Fundación Carlos F. Novella.

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

GPS: Sistema de Posición Global (GlobalPositioning System)

INE: Instituto Nacional de Estadísticas.

JLS: Junta Local de Seguridad.

MARN: Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales.

MEM: Ministerio de Energía y Minas.

ONG: Organización No Gubernamental.

POT: Plan de Ordenamiento Territorial.

RENAP: Registro Nacional de Personas.

RSE: Responsabilidad Social Empresaria.

Glosario

Colaborador: En el contexto de RSE, el término colaborador es equivalente a empleado y/o trabajador de una empresa.

Concretera: Fábrica o planta donde se mezcla concreto.

Diagnostico: acción y efecto de diagnosticar, recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza.

Dialogo: Plática entre dos o más personas, que alternativamente manifiestan sus ideas o afectos.

Diagnostico participativo: Metodología que ayuda a identificar los distintos problemas que existen en la comunidad. Implica la participación activa de los miembros de la comunidad, la participación de la población, la sociedad civil organizada y autoridades locales.

Empresarialidad: Es la cultura que permite desarrollar habilidades, actitudes y aptitudes que generan mejora continua en las organizaciones, dando valor agregado y asegurando la sustentabilidad en el largo plazo.

Feedback: voz i.) m. Retroalimentación, conjunto de reacciones o respuestas que manifiesta un receptor respecto a la actuación del emisor, lo que es tenido en cuenta por este para cambiar o modificar su mensaje.

Focus Grup: grupo focal.

FODA: es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos.

Foro de discusión: ejercicio o metodología que nos brinda la posibilidad de acercarnos a entablar una comunicación verdadera, entendiendo la comunicación como el mensaje ininterrumpido entre el emisor y el receptor.

Gestora Comunitaria: Persona enlace encargada de realizar las diligencias en la comunidad, referente a la relación entre la empresa y la comunidad.

Grupos focales: técnica de investigación que se realiza mediante entrevistas las cuales tienen como propósito registrar cómo los participantes elaboran grupalmente su realidad y experiencias.

Mecenazgo: Protección dispensada por una persona a un escritor o artista. Persona que patrocina las letras o las artes.

Ondas Hertzianas Las ondas de radio u ondas Hertzianas son ondas electromagnéticas.

Piedrineria: Planta trituradora de material calizo.

Públicos Interesados: clientes, comunidades, organizaciones comunitarias, autoridades locales, y todos aquellos actores grandes o pequeños que viven o inciden en las comunidades cercanas, que pueden ser afectados de manera positiva o negativa por la empresa.

Relacionamiento: Enlace, juntura o relación entre distintos elementos, en este contexto sería entre comunidad y empresa privada.

Sine qua non: Situación o circunstancia indispensable para la existencia de otra.

Stakeholders: Públicos interesados.